

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA  
EMPRESA INFOLINK CIA. LTDA.**

**LILIANA ELIZABETH UNDA OSORIO**

**DIRECTORA: MGTR. VERÓNICA APOLO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA -  
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Verónica Apolo

**INFORMANTES:**

Ing. Jaime Guada

Ing. Efrain Becerra

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser quien me ha mantenido firme pese a las dificultades y me ha demostrado que su amor es más grande que cualquier circunstancia.

A mi familia, por ser el motor de mi vida y quienes me han motivado a siempre seguir adelante. Mi mayor felicidad.

A todas las personas, amigos y profesores, que en conjunto me han apoyado durante esta etapa de mi vida.

***Liliana***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar un ciclo muy importante de mi vida.

A mis padres, Rommel Anibal Unda y Silvana Osorio, quienes me han brindado su apoyo incondicional para culminar con mis estudios universitarios, y por ser un gran ejemplo de vida.

A mi abuelita, América Cordero, por ser un modelo de mujer quien ha inculcado en mí los mejores valores que han guiado mi camino en la vida, y por ser quien me motiva a superarme cada día más.

Al Gerente de la empresa Infolink, Patricio Cueva, por haberme dado la apertura para realizar este trabajo de titulación en su empresa.

A mis mejores amigos de la universidad, Ivanova Castro y Ronny Sosa, con quienes he vivido momentos inolvidables desde primer semestre y me han aportado su conocimiento profesional para poder culminar este trabajo.

A mi directora de tesis, por su amable disposición de colaborarme con su conocimiento en el cumplimiento de este trabajo.

***Liliana***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

## 1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 2

### 1.1 ANTECEDENTES, 2

#### 1.1.1 Antecedentes Históricos, 2

#### 1.1.2 Plan estratégico de la empresa, 3

##### 1.1.2.1 Misión, 3

##### 1.1.2.2 Visión, 3

##### 1.1.2.3 Objetivos, 4

##### 1.1.2.4 Estrategias, 4

##### 1.1.2.5 Políticas de la empresa, 5

#### 1.1.3 Estructura Organizacional, 7

#### 1.1.4 Productos, 8

#### 1.1.5 Proveedores, 9

#### 1.1.6 Clientes, 10

### 1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA, 10

#### 1.2.1 Análisis FODA, 12

#### 1.2.2 Descripción de los departamentos de la empresa, 14

#### 1.2.3 Procesos de la empresa, 16

#### 1.2.4 Descripción narrativa y flujogramas de los procesos actuales, 17

##### 1.2.4.1 Proceso de compras, 18

##### 1.2.4.2 Proceso de ventas, 24

##### 1.2.4.3 Proceso de pagos, 29

##### 1.2.4.4 Proceso de cobros, 34

##### 1.2.4.5 Proceso de nómina, 37

##### 1.2.4.6 Proceso de servicio técnico, 39

#### 1.2.5 Cuestionario de control interno, 44

## 2 CONTROL INTERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL, 47

### 2.1 CONTROL INTERNO, 47

#### 2.1.1 Objetivos del control interno, 48

#### 2.1.2 Elementos del control interno, 50

#### 2.1.3 Modelos de control interno, 51

### 2.2 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, ERM – COSO, 53

#### 2.2.1 Definición de ERM- gestión de riesgo empresarial, 53

#### 2.2.2 Beneficios de ERM, 54

#### 2.2.3 Componentes de la gestión de Riesgos, ERM, 55

##### 2.2.3.1 Entorno interno, 56

##### 2.2.3.2 Establecimiento de objetivos, 56

	2.2.3.3 Identificación de eventos, 57
	2.2.3.4 Evaluación de riesgos, 57
	2.2.3.5 Respuesta al riesgo, 58
	2.2.3.6 Actividades de control, 58
	2.2.3.7 Información y comunicación, 58
	2.2.3.8 Monitoreo, 58
	<b>2.2.4 Limitaciones de la gestión de riesgos corporativos, 59</b>
2.3	<b>MANUAL DE CONTROL INTERNO, 59</b>
	<b>2.3.1 Importancia y utilidad del manual, 60</b>
	<b>2.3.2 Objetivo del manual, 61</b>
	<b>2.3.3 Elementos del manual de control interno, 62</b>
	<b>2.3.4 Técnicas para elaboración de los controles, 63</b>
	<b>2.3.5 Implantación del manual, 64</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA INFOLINK CIA. LTDA., 66</b>
3.1	OBJETIVO Y ALCANCE, 66
3.2	POLÍTICAS DE LA EMPRESA APLICADAS A LOS PROCESOS, 67
	<b>3.2.1 Políticas relacionadas con los proveedores, 67</b>
	<b>3.2.2 Políticas de Inventario, 69</b>
	<b>3.2.3 Políticas de Cartera, 71</b>
	<b>3.2.4 Políticas de pago de nómina y anticipos, 74</b>
	<b>3.2.5 Políticas para el servicio técnico, 75</b>
3.3	NORMAS CONTABLES APLICADAS, 77
3.4	PROCESOS, 84
3.5	FLUJOGRAMAS MEJORADOS, 88
	<b>3.5.1 Proceso de compras, 88</b>
	<b>3.5.2 Proceso de ventas, 95</b>
	<b>3.5.3 Proceso de pagos, 100</b>
	<b>3.5.4 Proceso de cobros, 100</b>
	<b>3.5.5 Proceso de nómina, 104</b>
	<b>3.5.6 Proceso de servicio técnico, 109</b>
3.6	MATRIZ DE DEBILIDADES GENERALES DE LA EMPRESA, 114
3.7	MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONTROLES SUGERIDOS POR CADA PROCESO, 122
	<b>3.7.1 Proceso de compras, 123</b>
	<b>3.7.2 Proceso de pago, 129</b>
	<b>3.7.3 Proceso de ventas, 132</b>
	<b>3.7.4 Proceso de cobros, 137</b>
	<b>3.7.5 Proceso de nómina, 141</b>
	<b>3.7.6 Proceso de servicio técnico, 147</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 153</b>
4.1	CONCLUSIONES, 153
4.2	RECOMENDACIONES, 155
	<b>REFERENCIAS, 157</b>

**ANEXOS, 158**

Anexo 1: Reglamento Interno de la Compañía, 159

Anexo 2: Cuestionario de Control Interno Global de la empresa Infolink Cia. Ltda., 161

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Productos de la empresa Infolink, 9
Tabla 2: Principales clientes de la empresa Infolink, 10
Tabla 3: FODA, 12
Tabla 4: Procesos significativos de la empresa Infolink, 17
Tabla 5: Narrativa proceso de compras, 18
Tabla 6: Proceso de ventas, 24
Tabla 7: Proceso de pagos, 29
Tabla 8: Proceso de cobros, 34
Tabla 9: Proceso de nómina, 37
Tabla 10: Proceso de servicio técnico, 39
Tabla 11: Matriz de evaluación de riesgo inherente, 45
Tabla 12: Resumen del Cuestionario de Control Interno, 46
Tabla 13: Matriz de debilidades generales de la empresa, 115
Tabla 14: Proceso de compras, 123
Tabla 15: Proceso de pagos, 129
Tabla 16: Proceso de ventas, 132
Tabla 17: Proceso de cobros, 137
Tabla 18: Proceso de nómina, 141
Tabla 19: Proceso de servicio técnico, 147



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de Infolink Cia. Ltda.,	8
Figura 2: Flujograma proceso de compras,	23
Figura 3: Flujograma del proceso de ventas,	28
Figura 4: Flujograma del proceso de pagos a proveedores,	33
Figura 5. Flujograma del proceso de cobros,	36
Figura 6: Flujograma del proceso de nómina,	38
Figura 7: Flujograma del proceso de servicio técnico,	44
Figura 8: Flujograma proceso de compras,	94
Figura 9: Flujograma proceso de cobros,	104
Figura 10: Flujograma proceso de nómina,	109
Figura 11: Flujograma proceso de servicio técnico,	113

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa INFOLINK CIA. LTDA., comenzó sus actividades en el año 1996 cuyo objeto social es la comercialización de productos tecnológicos de computación y comunicación, así como su soporte técnico. Para el año 2000 la empresa abre su propio local en la avenida Orellana y 9 de Octubre, incrementando el número de empleados a 19 y extendiendo su atención al mercado corporativo.

Infolink Cía. Ltda., con el pasar del tiempo ha logrado crecer y posicionarse en el mercado, sin embargo durante los últimos años la empresa se ha estancado generando un decrecimiento en las ventas. Adicionalmente en el desarrollo de sus actividades cotidianas se ha presentado una serie de inconvenientes al no existir un adecuado control dentro de la misma.

La necesidad de crear un manual de control interno para la empresa Infolink Cía. Ltda. surge debido a la inexistencia de una guía técnica que sea una herramienta útil para la toma adecuada de decisiones de cada departamento y para poder alcanzar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos empresariales.

Para la realización de este trabajo se aplicaron diferentes métodos para recopilación de información y poder realizar un diagnóstico de la situación actual de control interno de la empresa. Se realizó mediante observación directa, entrevistas con el responsable de cada proceso, narrativas y flujogramas. De esta manera permitiendo identificar las principales

debilidades y riesgos que la empresa se encuentra expuesta, a partir de las debilidades encontradas se desarrolló el siguiente manual de control interno, desarrollando una matriz de riesgo y controles compensatorios para los mismos.

Si la empresa tomara la decisión de implementar este manual, su impacto será positivo para la misma, y será una base para que los empleados tengan una guía con los controles necesarios para desarrollar una mejor gestión empresarial, permitiendo mejorar cada departamento de la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas en la actualidad, subestiman la importancia del control interno en cada organización. Y aunque la empresa plantee un “control” dentro de cada departamento, no siempre se puede llevar adecuadamente.

Es por eso que las empresas tienen la necesidad de diseñar manuales de control interno que sirvan como base para los procesos que se realizan dentro de la misma. Ante esta necesidad, la empresa Infolink Cia. Ltda., acepta la propuesta de creación de este manual brindándole así, las pautas necesarias para el correcto desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa y permitiéndole la obtención de Estados Financieros confiables y comparables bajo la NIIF para PYMES.

El diseño de este manual de control interno contiene misión, visión, organigrama estructural, procesos significativos, políticas, manual de procesos y los controles aplicables.

# **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

## **1.1 ANTECEDENTES**

### **1.1.1 Antecedentes Históricos**

La empresa INFOLINK CIA LTDA comenzó sus actividades en el año 1996 constituyéndose legalmente como una Compañía Limitada, domiciliada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, cuyo objeto social es prestar y proveer asistencia técnica, mantenimiento y reparación, así como la comercialización de productos tecnológicos de computación y comunicación.

Sus oficinas se abrieron en un pequeño local entre la Rumipamba y 10 de Agosto dentro del cual trabajaban los cuatro socios que formaron la compañía y una secretaria. Aquí se comercializaba específicamente máquinas, impresoras y repuestos Hp. Después de varios años de arduo trabajo tuvieron un gran crecimiento por lo que el local les quedaba muy reducido para sus ambiciones. (Cueva, 2015)

Para el año 2000 Infolink Cía. Ltda. abre su propio local en la avenida Orellana 1691 y 9 de Octubre, con una nueva perspectiva y ganas de crecer, incrementando el número de empleados a 10 y extendiendo su atención al mercado corporativo. Para el año 2005 la organización ya manejaba la

comercialización de grandes marcas reconocidas como Toshiba, Hp, Apple, Dell entre otras. (Cueva, 2015)

### **1.1.2 Plan estratégico de la empresa**

#### **1.1.2.1 Misión**

De acuerdo al plan estratégico formulado José Cueva en el año 2014 y aprobado por la empresa, la misión es la siguiente:

“Somos una empresa dedicada a comercializar productos de computación, soluciones tecnológicas y comunicación de primera calidad con un servicio especializado, confiable y responsable con la finalidad de obtener la completa satisfacción del cliente.” (Cueva, 2015)

#### **1.1.2.2 Visión**

La visión considerara por la empresa es la siguiente:

“Ser la marca en la que primera piensen el mercado corporativo a la hora de estar a la vanguardia en la tecnología, en brindar soluciones integrales y en comercializar equipos de computación y comunicación, llegando a incrementar nuestras ventas en un 80% para 2019” (Cueva, 2015)

### 1.1.2.3 Objetivos

Para cumplir con la misión y visión la empresa se ha planteado tres objetivos generales al 2015:

- *Incremento de Clientes:* Para fin de año habremos incrementado nuestra cartera a 25 clientes corporativos.
- *Rentabilidad:* La sostenibilidad del modelo de negocio permitirá incrementar las ventas actuales de la empresa en un 30%.
- *Desarrollo del talento humano:* Especializar a nuestros técnicos, vendedores y gerentes capacitándoles dos veces al año para dar un servicio de calidad a nuestros clientes. (Cueva, 2015).
- Ajustarse a las necesidades actuales de la tecnología.

### 1.1.2.4 Estrategias

Las estrategias fijadas por la empresa con el propósito de cumplir los objetivos de Infolink son los siguientes:

- Introducirse en la mente del consumidor mediante los excelentes productos y servicios, dando una imagen de responsabilidad, exactitud y confiabilidad.

- Realizar una investigación de mercado en Guayaquil para analizar la viabilidad de crear una sucursal en este sitio.
- Analizar los procesos de la compañía para reducir los excedentes y mejorar los que aportan en mayor valor a Infolink.
- Alcanzar la permanencia del empleado para enviarle constantemente a cursos especializados de capacitación para tener una diferencia competitiva.
- Incrementar las ventas corporativas de las marcas HP, XEROX, CISCO, EPSON, LENOVO, IMB, MICROSOFT. (Cueva, 2015)

#### 1.1.2.5 Políticas de la empresa

Las políticas fijadas por la empresa con el propósito de tener una guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias empresariales, son las siguientes:

##### **Políticas de ventas**

Formas de pago:

1. Las formas de pago aceptadas por la empresa Infolink son: todas las Tarjetas de Crédito como Visa, Mastercard, American Express, Diners Club.



2. Descuentos: Por pagos en efectivo se tiene un descuento del 10% de su compra.
3. Despacho/Entrega: Entregas a domicilio sin costo alguno por compras mayores a 120 dólares dentro del perímetro de la ciudad de Quito, de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.

Entregas a provincias requieren de un pago adicional por envío. El plazo de entrega es de 1 a 2 días útiles de realizada la compra.

4. Devoluciones: Se aceptan cambios dentro de las 24 horas de hecha la entrega por fallas de orden técnico, siempre y cuando no existan signos de maltrato o deterioro y se devuelva todos los componentes del equipo en su respectivo empaque original. Infolink realizará el cambio por un equipo de las mismas características una vez realizada la verificación por el personal técnico.

### **Garantía de los equipos**

La garantía es de 1 a 3 años depende del equipo adquirido. El uso de la garantía está condicionado a cumplir con lo siguiente:

- Que el sello de garantía no haya sido retirado o dañado sin autorización.

- El servicio técnico sólo podrá ser realizado por personal autorizado de Infolink.

### **Reglamento interno**

La empresa cuenta con el siguiente reglamento interno:

- Horarios de trabajo:

Para los empleados y técnicos de 09:00 horas a 13:00 horas; y de 14:00 horas a 18:00 horas

El reglamento completo de Infolink se puede *Ver en el Anexo N°1*  
*“Reglamento Interno de la Compañía”*

### **1.1.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional planteada por Infolink desde el año 2005 es la siguiente:



**Figura 1: Estructura Organizacional de Infolink Cia. Ltda.**

La Junta General de Accionistas lo conforman los dos socios propietarios de la empresa, los cuales se dividen cada responsabilidad en: Presidencia Ejecutiva conformado por el primer socio Ing. Darwin López y Gerencia General el segundo socio Ing. Patricio Cueva.

#### **1.1.4 Productos**

Infolink se encarga de la comercialización de productos tecnológicos y sus accesorios, y servicio técnico de éstos productos, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 1: Productos de la empresa Infolink**

<b>PRODUCTOS Y MARCAS</b>	
PRODUCTOS TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– HP: servidores, portables de escritorio, desktop, storages (almacenadores), networking, plottings, impresoras (pequeñas medianas y departamentales)</li> <li>– DELL: maquinas portables de escritorio, desktop, servidores, networking, storages.</li> <li>– IBM: maquinas portables de escritorio, desktop, servidores, networking, storages.</li> <li>– EPSON: impresoras de tinta continua</li> <li>– XEROX: impresoras multifuncionales pequeñas medianas y departamentales.</li> </ul>
Software y antivirus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MICROSOFT OFFICE</li> <li>– Autocad</li> <li>– Antivirus: marcas Symantec, Kaspersky, McAfee</li> </ul>
ADOBE	Software: Creative Cloud, Acrobat Pro DC, LiveCycle Enterprise Suite
SISCOF	Marca de interconectividad, Wireless DELINK
Cableado estructurado	Implementación de todos los accesorios
Servicio técnico	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
Cámaras	Sony y Nikon
Consumibles	Cartuchos, tonners para impresoras de todas las marcas ya antes mencionadas
Papel	Para impresiones en plotter
Kerpac	Extensiones de garantía en HP, DELL, LENOVO; para computadoras corporativas.

### 1.1.5 Proveedores

Infolink cuenta solo con proveedores locales, entre los principales se encuentran los siguientes: TERNOMEGA, MEGA MICRO, SIGLO XXI, INT COMEX, INACORP, X PC, NEXIS.

### 1.1.6 Clientes

La cartera de clientes de Infolink se enfoca principalmente en corporaciones, teniendo un 95% del volumen de ventas en éstas corporaciones, y un 5% de ventas en clientes del público y usuario/consumidor final.

Entre sus principales clientes están los siguientes:

**Tabla 2: Principales clientes de la empresa Infolink**

<b>CLIENTES ACTUALES AL 2016:</b>	
INT FOOD SERVICES CORP	SEPINCORE CIA LTDA
SERESEC	COLEGIO LA CONDAMINE
MERCK C.A	PLAN INTERNACIONAL INC
ROCHE ECUADOR S.A	CHILD FOUND
SMARTPRO S.A	KFC
AUTOMOTOES Y ANEXOS	UNICEF
COLEGIO ALEMAN	SEK
UNIVERSIDAD SALECIANA	UTE
ANEFI	AUDIACES
CIMER – *nuevo cliente	MUNICIPO DE CASCALES
AUTO LIDER	AUTOMOTORES CONTINENTAL

## 1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

“El eficaz aprovechamiento de los potenciales de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y débiles: de ahí la importancia de que se realice un diagnóstico integral y específico de la organización” (MAPCAL S.A., 2010)

El diagnóstico de la empresa Infolink se enfoca en dos partes: primero partiendo de la matriz FODA conociendo los factores internas y externas de la empresa.

Como segundo punto se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de los departamentos de la empresa, centrándonos en los procesos significativos que tiene Infolink. A continuación el desarrolla el diagnóstico de la empresa:

### 1.2.1 Análisis FODA

**Tabla 3: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Equipos tecnológicos de alta calidad y con respaldo de marca.	No cuenta con cobertura nacional en las principales ciudades del Ecuador.	Cambio de la matriz productiva permitiendo a empresas nacionales ofrecer infraestructura tecnológica que generen valor.	Sobre tasas arancelarias implantadas en productos que la empresa comercializa. (Salvaguardias)
Amplia gama de productos y marcas, y relación entre sus líneas.	No tiene expansión en la ciudad de Quito, solo cuenta con un local donde ofertar sus productos	Grandes promociones de equipos tecnológicos.	Competencia desleal, o negocios que comercializan productos tecnológicos de forma no legal y a menor precio.
Facilidades de crédito y financiamiento a los clientes.	Demoras y desorden en el área de inventarios.	Nuevas tendencias de consumo de equipos tecnológicos.	Proyecciones de que la economía de Ecuador caerá 4,5 % el año 2016 y 4,3% el próximo año.
Asesoría especializada y profesional por parte del personal de la empresa.	Solo tiene proveedores locales, desaprovechando precios más convenientes con distribuidores directos del extranjero.		Por la inflación los potenciales o actuales clientes prefieran gastar su dinero en bienes de primera necesidad y no en productos tecnológicos.
Gran variedad de marcas de equipos tecnológicos que el cliente puede escoger.	Baja promoción y publicidad de la empresa.		Competencia extranjera que llega al mercado tecnológico con precios bajos comparados al que tiene la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Personal capacitado dedicado exclusivamente al servicio técnico.	Falta de comunicación y motivación con el personal.		Las políticas gubernamentales del país hacen que los equipos tecnológicos sean más caros.
Buena localización de la empresa que cuenta con una buena infraestructura e instalaciones.	No existen una política formalmente establecidas para manejar y compartir el conocimiento a nivel interno.		
Puntualidad en las entregas de equipos tecnológicos a los clientes.	Falta de compromiso del personal hacia la institución.		
Seriedad en el cumplimiento de las garantías que la empresa ofrece.			
Excelentes relaciones comerciales con las marcas HP, DELL, LENOVO, XEROX, CISCO, EPSON.			
Excelentes relaciones comerciales con grandes clientes corporativos.			



### **1.2.2 Descripción de los departamentos de la empresa**

Los departamentos de la empresa Infolink están relacionados con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos empresariales. Los departamentos y sus tareas de Infolink se explican a continuación:

- Departamento de Ventas

El departamento de ventas está conformado por cinco empleados. El jefe de ventas es el encargado de realizar proyecciones de ventas. Además los encargados de ventas cumplen las funciones que se señalan a continuación:

- Tramitar con los proveedores al realizar compras bajo pedido, realizar cotizaciones.
  - Tramitar garantías con las marcas que el cliente haya pedido.
  - Realizar proceso de ventas y compras.
- Departamento de Contabilidad y Cartera

El departamento de contabilidad y cartera está conformado por cuatro empleados. La función del departamento de contabilidad y cartera es la de registrar sistemáticamente las operaciones económicas de la empresa, controlar la tesorería, atender las obligaciones fiscales, supervisar la

evolución económica de la empresa, entre otras tareas que se mencionan a continuación:

- Registros de asientos contables, operaciones a registrar como: mayorización de los asientos contables de las facturas emitidas por proveedor, registro de facturas a clientes, nómina.
- Declaraciones tributarias de impuestos.
- Anexos.
- Ingresos de cheques.
- Cobros a clientes.
- Previsión de pagos y cobros.
- Departamento Técnico

El departamento de servicio técnico está conformado por cinco empleados los cuáles cumplen las funciones que se señalan a continuación:

- Asesorar al cliente en el servicio técnico de forma preventiva y correctiva.

- Departamento de Logística y Bodega

El departamento de logística y bodega está conformado por tres empleados los cuáles cumplen las funciones que se señalan a continuación:

- Encargado de bodega:
  - Recpta la mercadería entregada por proveedores, el mismo que deberá verificar la calidad y condiciones en que esta se encuentra.
- Despacha la mercadería solicitada por el vendedor de la empresa para los clientes
  - Registrará el ingreso y la salida de inventario de las bodegas de Infolink.
  - Registraran los datos de la factura recibida del proveedor en el sistema contable NEED.
- El chofer será el encargado de retirar o entregar la mercadería según como su jefe inmediato lo solicitase.

### **1.2.3 Procesos de la empresa**

Según la investigación realizada luego de conocer cada departamento de la empresa, se puede conocer que la empresa cuenta con los siguientes procesos significativos:

**Tabla 4: Procesos significativos de la empresa Infolink**

PROCESO	ENCARGADO DEL PROCESO
Proceso de Compras	Vendedor
Proceso de Ventas	Vendedor
Proceso de Servicio Técnico	Técnico
Proceso de Pagos	Jefe de Contabilidad
Proceso de Cobros	Encargada de cartera
Proceso de Nómina	Jefe de contabilidad
Proceso de logística e inventarios	Encargado de bodega

#### **1.2.4 Descripción narrativa y flujogramas de los procesos actuales**

En basa a entrevistas con los responsables de cada proceso significativo de la empresa, se realizó el levamiento de información y se lo documenta en narrativas y flujogramas.

## 1.2.4.1 Proceso de compras

Responsable del proceso: **Vendedor**


**Narrativa del proceso de compras:**

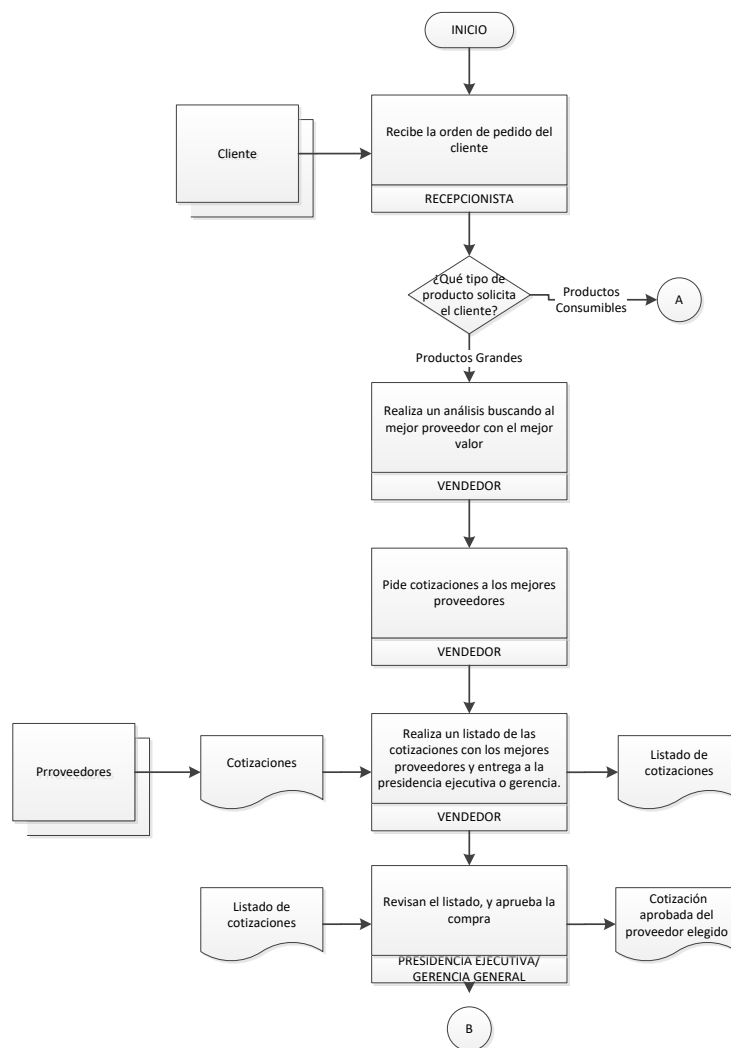
**Tabla 5: Narrativa proceso de compras**


<b>DETALLE</b>	<b>RESPONSABLE</b>
El cliente solicita la mercadería	
El cliente puede solicitar dos tipos de mercadería: consumible o productos grandes a) Si son productos pequeños o consumibles (es decir tonner, cartuchos) b) Productos grandes (como computadoras, plotters)	
Si es a) productos consumibles.- La entrega es inmediata, la recepcionista se encarga de mostrarles los productos y entregarles para luego entregar la factura al usuario final	RECEPCIONISTA
Si es b) productos grandes se realiza lo siguiente:	
El vendedor realiza un análisis buscando al mejor proveedor con el mejor valor	VENDEDOR
El vendedor pide cotizaciones a los mejores proveedores	VENDEDOR
El vendedor se encarga de realizar un listado de precios de los proveedores	VENDEDOR
Los socios (cualquiera de los dos) se encarga de revisar y aprobar la compra	SOCIOS
El vendedor solicita el pedido al proveedor escogido. La compra se realiza por medio del internet	VENDEDOR
El vendedor es el encargado de realizar el seguimiento de la mercadería	VENDEDOR
El vendedor indicará con que urgencia se necesita el producto solicitado, y se pueden dar los dos casos siguientes: a) Inmediato/urgente; b) No es inmediato	

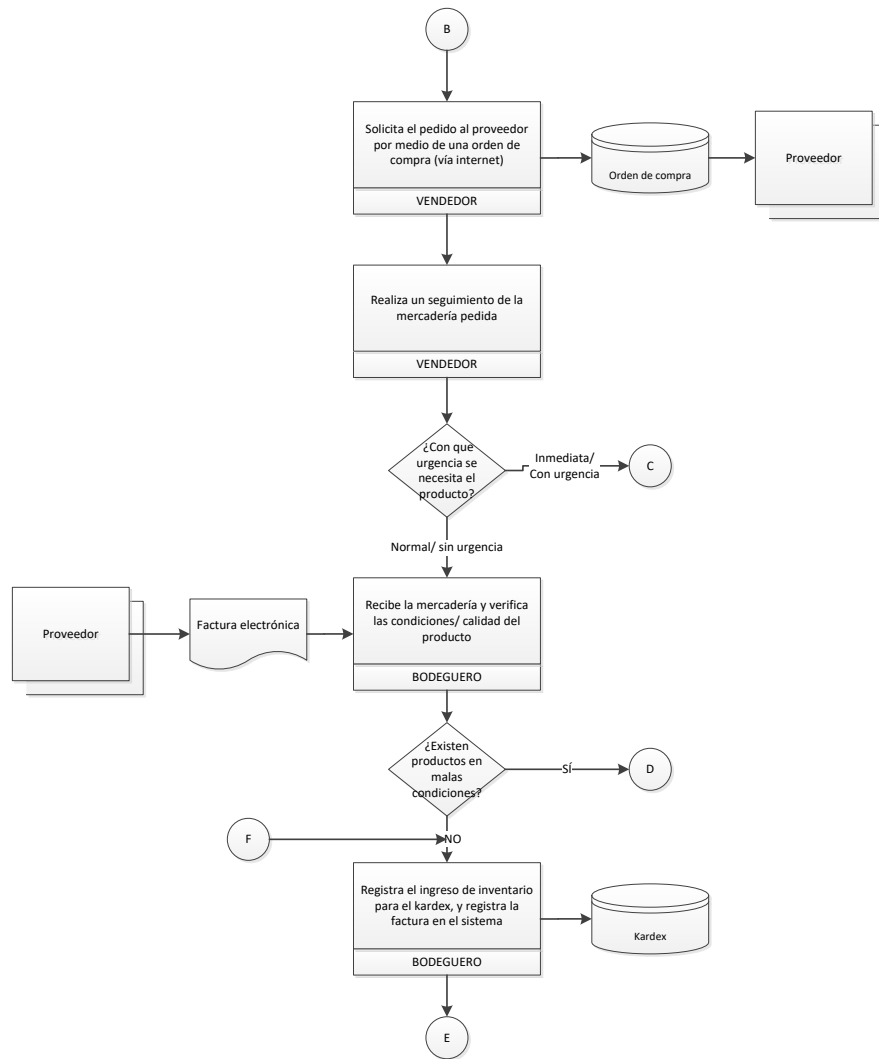
DETALLE	RESPONSABLE
Si es a) inmediato- El chofer de Infolink se encarga de retirar la mercadería de las bodegas del proveedor	CHOFER
Si es b) no es inmediato.- El proveedor es el encargado de entregar la mercadería en las oficinas de Infolink	
Bodega es el encargado de recibir la mercadería y los socios lo apoyan al verificar la condiciones del producto entregado	ENCARGADO DE BODEGA
El encargado de bodega seleccionara si existen o no productos de mala calidad, y se presentan las siguientes opciones:	
a) Sí existen productos de mala calidad.- Se pide al proveedor que realice nota de crédito	
b)No existen productos de mala calidad.-	
Si es b) productos de buena calidad.- El bodeguero es el encargado se registrar la factura al sistema y registro del inventario en el kardex	ENCARGADO DE BODEGA
Mayoriza los asientos de diario según la factura en el sistema contable NEED para validar el asiento contable	DEP. CONTABILIDAD
La mercadería ya disponible, se le entrega al cliente, el cual se lo deja al domicilio solicitado o el cliente mismo lo retira en las oficinas de Infolink (Ver proceso de ventas)	RECEPCIONISTA
Se le entrega la factura al cliente, y se registra en el sistema	RECEPCIONISTA
Contabilidad realiza el asiento contable en el programa NEED	CONTABILIDAD

## Flujograma del proceso de compra:


 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: <b>COMPRAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

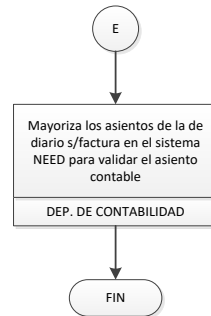



	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> CO	<b>Proceso:</b> COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

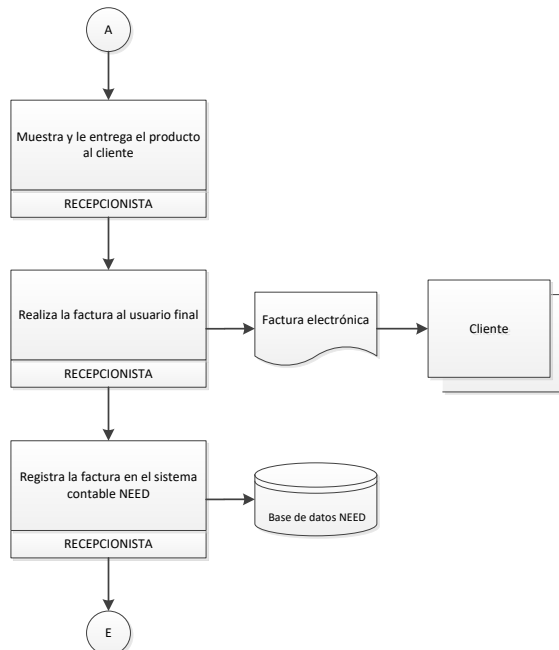





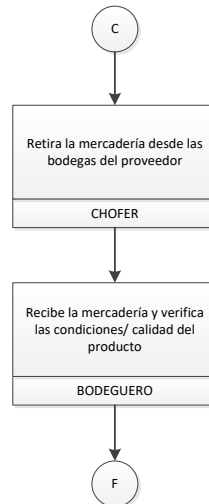
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: <b>COMPRAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6




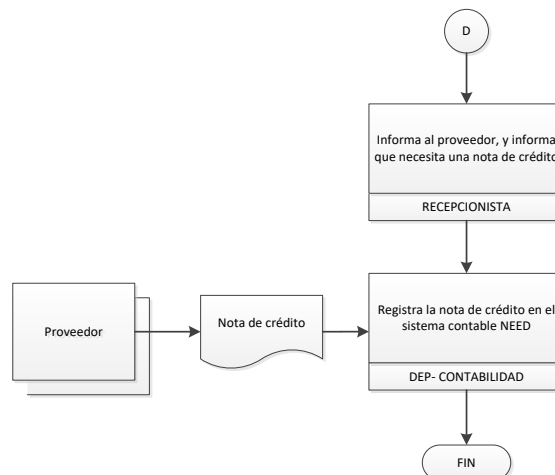
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: <b>COMPRAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



**Figura 2: Flujograma proceso de compras**

## 1.2.4.2 Proceso de ventas

**Responsable del proceso:** Vendedor

**Narrativa del proceso de ventas:**

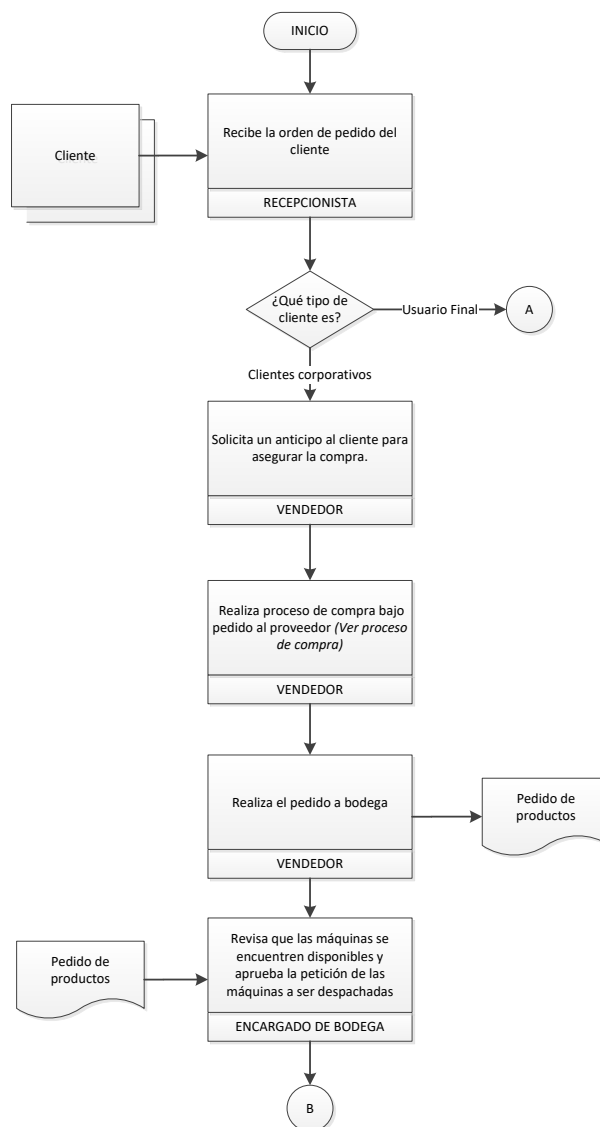
**Tabla 6: Proceso de ventas**

DETALLE	RESPONSABLE
Empieza con el pedido del cliente	
El pedido puede ser para dos tipos de clientes que la empresa los categoriza:	
a) Usuario final.- Productos consumibles, se le entrega inmediatamente al cliente ya que éste tipo de productos está disponible en stock	RECEPCIONISTA
b) Clientes corporativos.- Productos grandes, se solicita un anticipo al cliente para asegurar la compra por parte del proveedor	
Si es b) clientes corporativos.- El vendedor realiza el pedido al mejor proveedor (Ver proceso de compras) el tiempo de espera del cliente es de una semana	BODEGUERO
Revisa que las máquina hayan ingresado a bodega	BODEGUERO
Realiza el pedido a bodega	VENDEDOR
Revisa que la maquinaria esté disponible y aprueba la petición de las máquinas para despacharlas	BODEGUERO
Ingresa el número de serie del producto a ser despachado (esto se realiza por cuestión de garantías)	BODEGUERO
Realiza el trámite de garantía con la marca que el cliente a solicitado (Ejemplo HP)	VENDEDOR
La recepcionista emite la factura de acuerdo al pedido del cliente	RECEPCIONISTA
Realiza el ingreso de la factura al sistema	BODEGUERO
El bodeguero despacha la mercadería al cliente, la forma de entrega puede ser a domicilio en las bodegas del cliente o el cliente lo retira desde Infolink	BODEGUERO
El bodeguero ingresa la salida de la mercadería en el módulo de inventarios - Sistema SIS	BODEGUERO
Bodeguero ingresa todo el detalle de la factura generándose en el programa NEED automáticamente una cuenta por pagar clientes	BODEGUERO

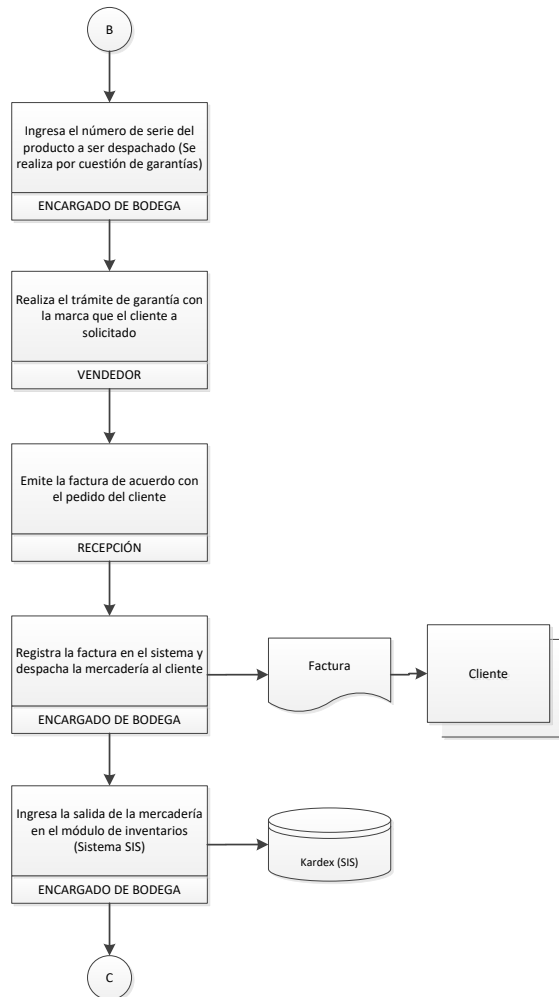
DETALLE	RESPONSABLE
Pasa el ingreso de los datos anteriores a recepción	BODEGUERO
Recepción pasa al departamento de contabilidad el listado de facturas emitidas a clientes	RECEPCIONISTA
Mayoriza el asiento de diario de la factura emitida a clientes para validar el asiento diario	DEP. DE CONTABILIDAD

## Flujograma del proceso de ventas:

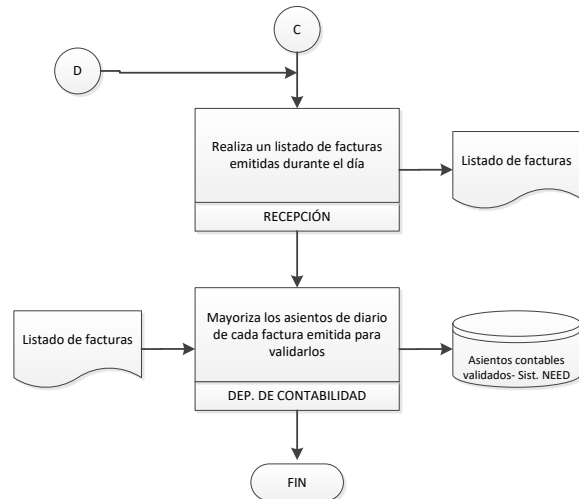
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: <b>VENTAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



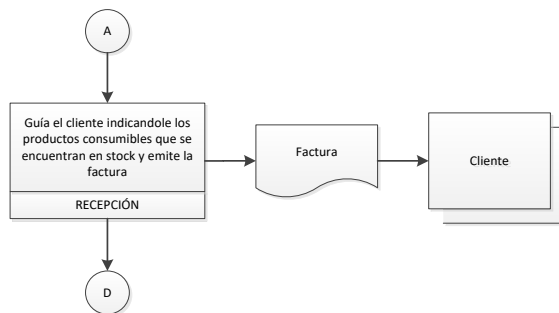
	INFOLINK CIA LTDA	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: VENTAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



**Figura 3: Flujograma del proceso de ventas**

## 1.2.4.3 Proceso de pagos

**Responsable del proceso:** Departamento de contabilidad

**Narrativa del proceso de pagos:**


**Tabla 7: Proceso de pagos**

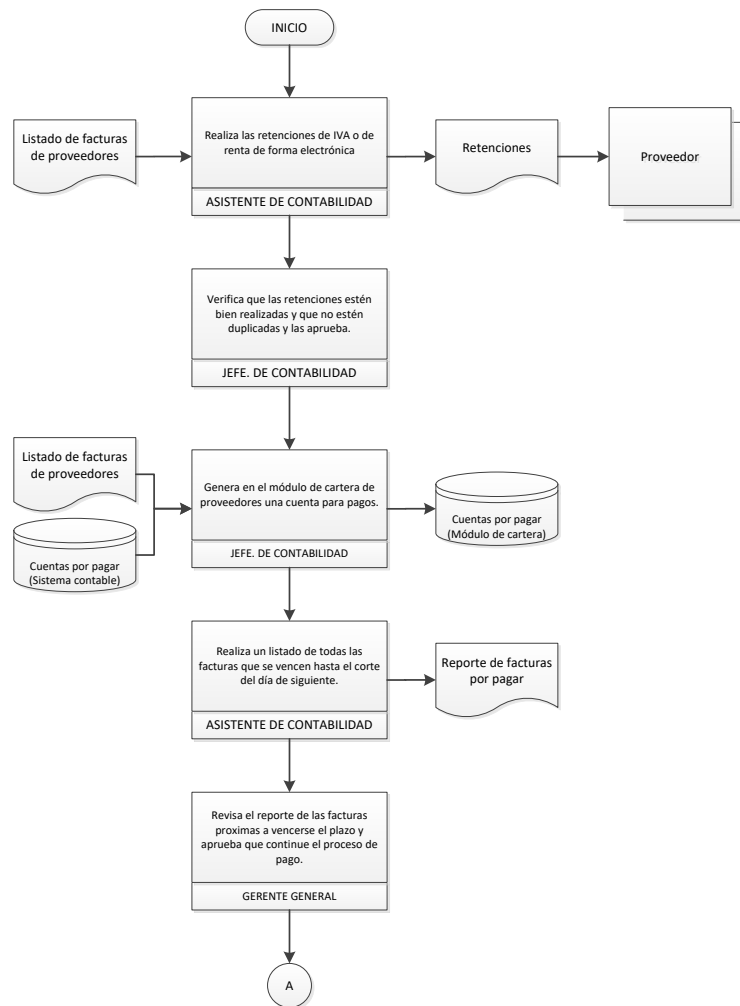
DETALLE	ENCARGADO
<b><u>PAGO A PROVEEDORES</u></b>	
Realiza las retenciones de IVA y de renta de forma electrónica para el proveedor.	Asistente de Contabilidad
Verifica que las retenciones estén bien realizadas y que no estén duplicadas y las aprueba.	Jefe de contabilidad
Genera en el módulo de cartera de proveedores una cuenta para pagos.	Jefe de contabilidad
Realiza un listado de todas las facturas que se vencen hasta el corte del día siguiente.	Asistente de Contabilidad
Revisa el reporte de las facturas proximas a vencerse el plazo y aprueba que continúe el proceso de pago.	Gerente General
<i>¿Aprueba el pago?</i>	
<b>No aprueba.-</b>	
Retiene la factura señalando el motivo y la fecha de cuando se cancelará. El gerente lo solucionará con el proveedor.	Gerente General
Una vez solucionado el problema, autoriza al departamento de contabilidad que continúe con el proceso de pago.	Gerente General
<b>Sí aprueba.-</b>	
<i>¿Forma de pago?</i>	
<b>Transferencia.-</b>	
Revisa el monto de pago y realiza la liberación en el sistema.	Jefe de contabilidad
Registra en el sistema contable y en el módulo de pago a proveedores la cancelación de las cuentas pendientes de pago.	Jefe de contabilidad
<b>Cheque.-</b>	
Emite los cheques para ser entregados a los proveedores.	Asistente de Contabilidad
Firma los cheques para su autorización en el banco	Gerente General



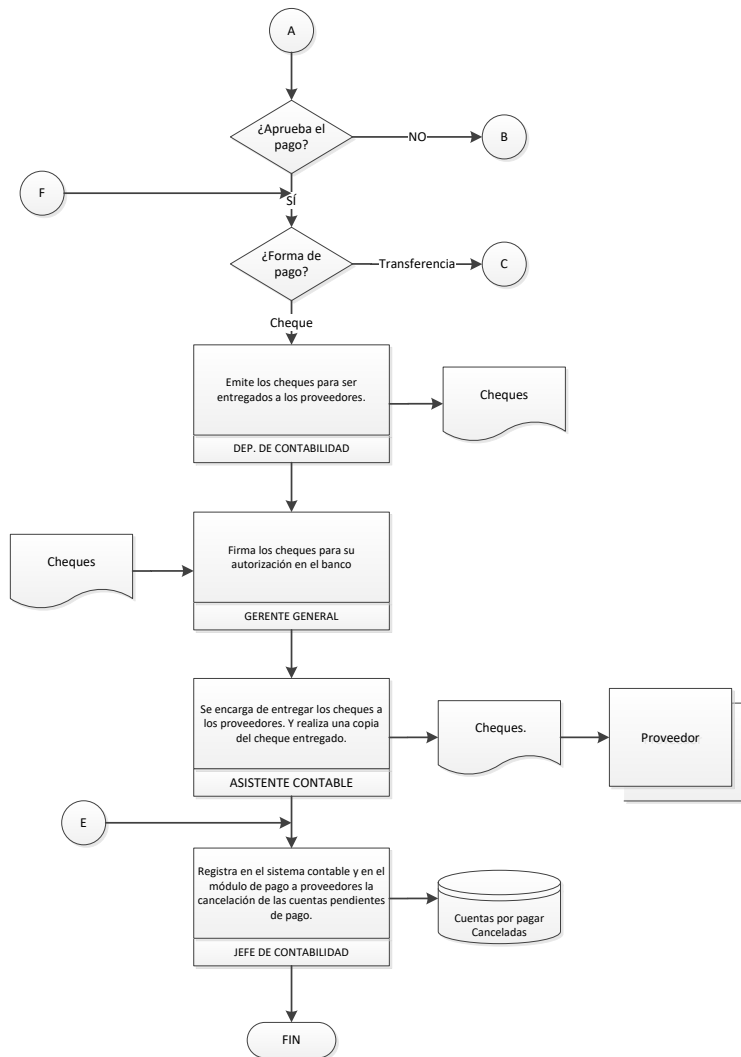
DETALLE	ENCARGADO
Realiza una copia del cheque	Asistente de Contabilidad
Entrega los cheques a los proveedores quien deberán firmar la copia como constancia de haberlo recibido.	Asistente de Contabilidad
Realiza el comprobante de egreso.	Asistente de Contabilidad
<b><u>PAGO A EMPLEADOS DE NÓMINA</u></b>	
Obtiene del sistema rol de pagos, el rol de cada empleado y se revisa que los cálculos efectuados sean los correctos.	Jefe de Contabilidad
Registra adicionalmente en el rol de pagos los valores por comisiones a los vendedores.	Jefe de Contabilidad
Registra en el rol de pagos los anticipos que hayan tenido los empleados si fuese el caso.	Jefe de Contabilidad
Realiza el asiento contable para cada empleado y por cada pago de nómina.	Jefe de Contabilidad
El sistema emite el rol de pagos y comprobante de pago de la 1ra y 2da quincena de cada empleado, y se lo revisa que este correctamente.	Jefe de Contabilidad
¿Forma de pago? a) Transferencia; b) Cheque	
<b>Transferencia.-</b>	
Revisa, aprueba y firma el cheque.	Socios
Transfiere el dinero a la cuenta bancaria del empleado.	Jefe de Contabilidad
Ingresa el pago de nómina al sistema contable.	Jefe de Contabilidad
<b>Cheque.-</b>	
Emite el cheque del empleado.	Jefe de Contabilidad
Revisa, aprueba y firma el cheque.	Socios
Entrega el cheque al empleado, quien deberá firmar en la copia del cheque el recibido.	Jefe de Contabilidad
Ingresa el pago de nómina al sistema contable.	Jefe de Contabilidad


## Flujograma del proceso de pagos:

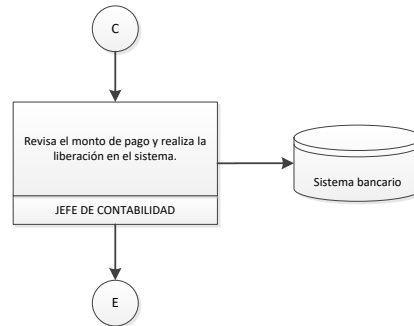
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO PA	Proceso: <b>PAGOS (A PROVEEDORES)</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4



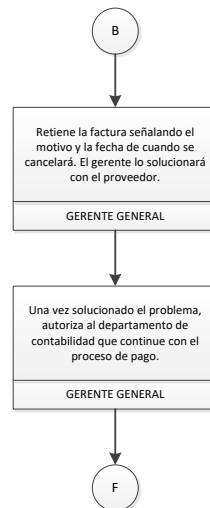
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b> <small>SOLUCIONES EN REDES Y COMUNICACIONES</small>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>	
<b>CÓDIGO</b> PA	<b>Proceso:</b> PAGOS (A PROVEEDORES)	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO PA	Proceso: <b>PAGOS (A PROVEEDORES)</b>	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO PA	Proceso: <b>PAGOS (A PROVEEDORES)</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



**Figura 4: Flujograma del proceso de pagos a proveedores**

## 1.2.4.4 Proceso de cobros

**Responsable del proceso:** Encargado de Cartera

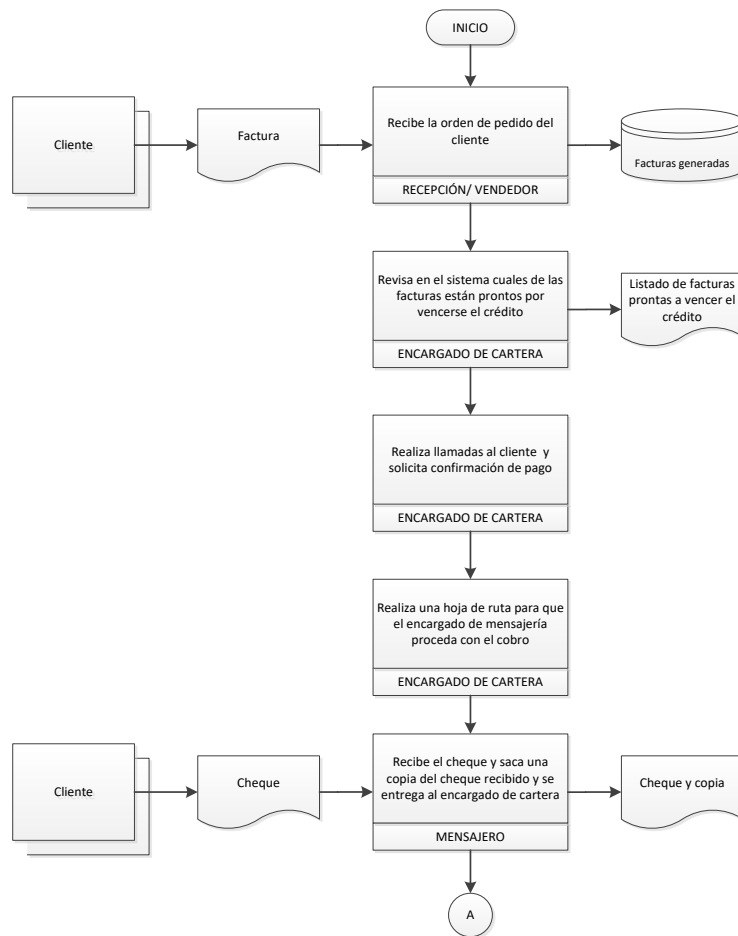
**Narrativa del proceso de cobros:**

**Tabla 8: Proceso de cobros**

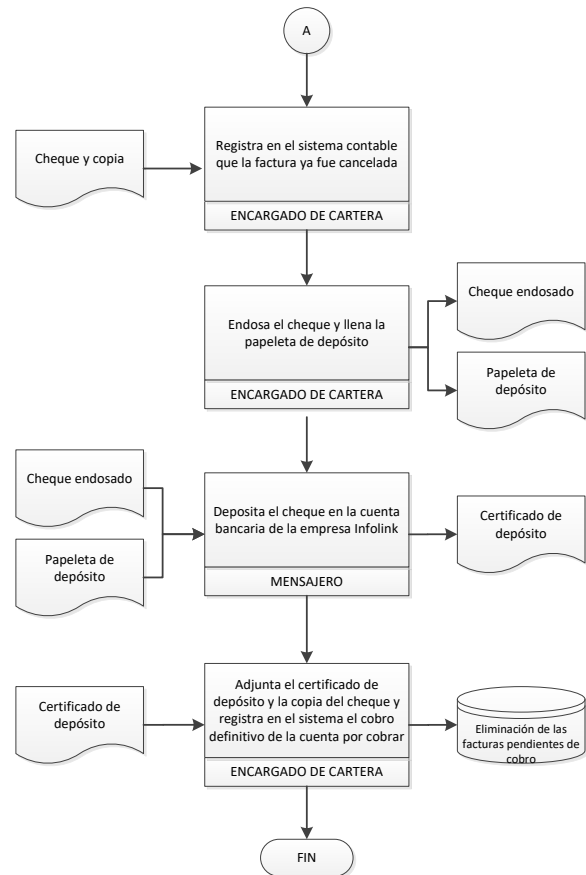
DETALLE	ENCARGADO
La factura se origina con los vendedores o en recepción	
Se genera en el sistema NEED todas las facturas recibidas durante el día	
Encargada de cartera revisa cuales están de estas facturas están prontos por vencerse el crédito	ENCARGADO DE CARTERA
Realiza llamadas o se solicita confirmación de pago al cliente	ENCARGADO DE CARTERA
<b>Forma de pago; Cheques</b>	
En la confirmación de pago el cliente señala hora y día a pagar.	
Encargada de cartera realiza una hoja de ruta para que el encargado de mensajería proceda con el cobro.	ENCARGADO DE CARTERA
El cliente realiza la transferencia o emite el cheque y se saca una copia al cheque entregado.	
En el sistema contable se registra que factura ya fue cancelada.	ENCARGADO DE CARTERA
Al día siguiente se manda a depositar el cheque en las cuentas bancaria de Infolink.	MENSAJERO
Para depositar, encargado de cartera debe endosar el cheque y llenar la papeleta de depósito.	ENCARGADO DE CARTERA
Mensajero entrega el registro del depósito y se adjunta la copia del cheque.	MENSAJERO
Encargado de cartera registra el cobro definitivo de la cuenta por cobrar para que esta desaparezca del sistema.	ENCARGADO DE CARTERA
Se cancelan las facturas pendientes de cobro.	ENCARGADO DE CARTERA

## Flujograma del proceso de cobros:

 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



**Figura 5. Flujograma del proceso de cobros**

## 1.2.4.5 Proceso de nómina

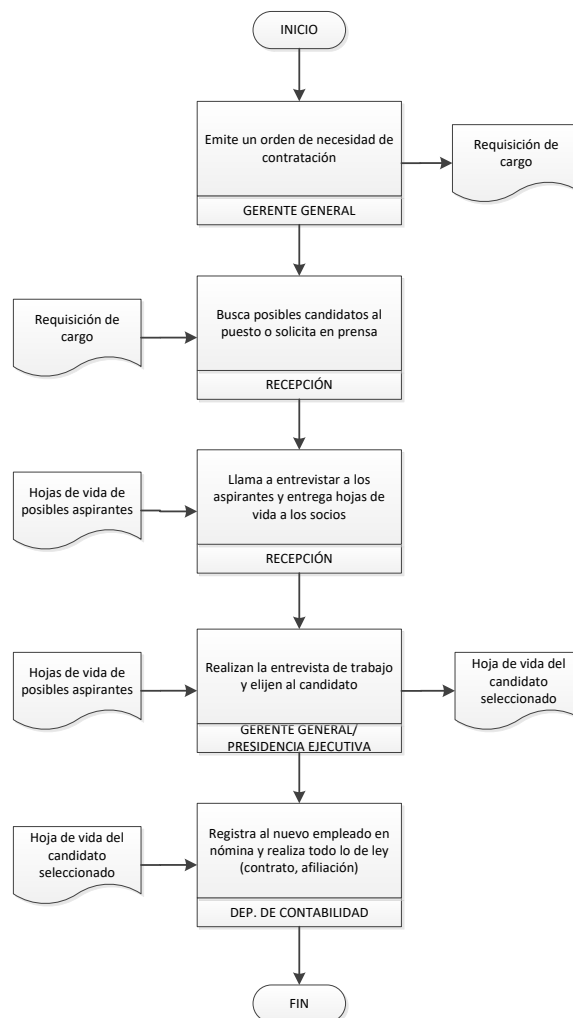
**Narrativa del proceso de nómina:****Tabla 9: Proceso de nómina**

<b>DETALLE</b>	<b>ENCARGADO</b>
<b><u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</u></b>	
Se emite una orden de necesidad de contratación por vacante en algún puesto de la empresa.	SOCIOS
Recepcionista busca o solicita en prensa posibles candidatos al puesto.	RECEPCIÓN
Recepcionista recepta las carpetas de los posibles candidatos con el tipo de perfil que se requiera.	RECEPCIÓN
Recepcionista llama a entrevistas a los aspirantes y entrega las carpetas a los dos socios de la empresa.	RECEPCIÓN
El Gerente General realiza las entrevistas de trabajo y elige al candidato.	GERENTE
Departamento de contabilidad es quien se encarga de registrar al nuevo empleado en nómina y realizar todo lo de ley.	CONTABILIDAD
<b><u>PAGO A EMPLEADOS</u></b>	
*Ver proceso de pagos	



## Flujograma del proceso de nómina:

 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO NM	Proceso: <b>NÓMINA (SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN)</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



**Figura 6: Flujograma del proceso de nómina**

## 1.2.4.6 Proceso de servicio técnico

**Responsable del proceso:** Técnico de servicio

**Narrativa del proceso de servicio técnico**

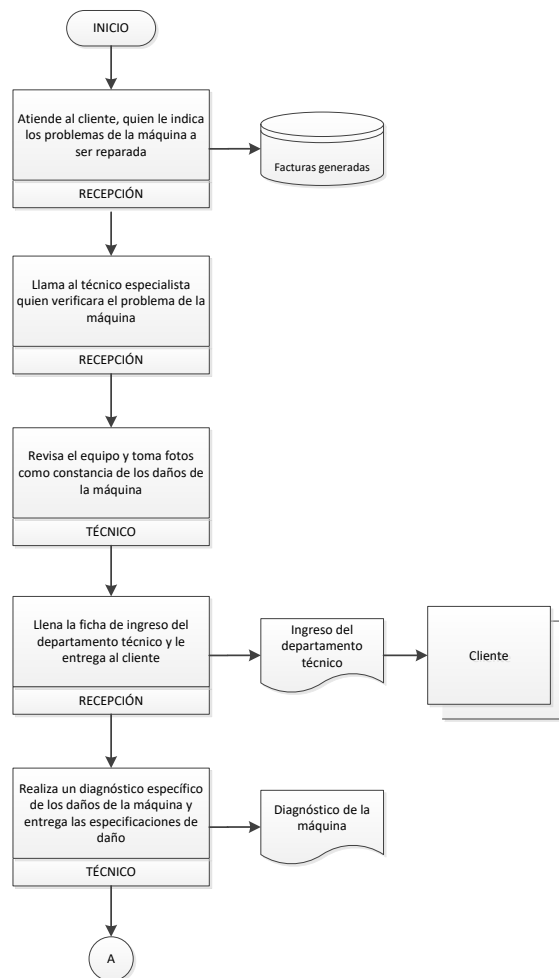
**Tabla 10: Proceso de servicio técnico**

DETALLE	ENCARGADO
Recepción atiende al cliente, el cuál le señalará que daños o problemas tiene la máquina a ser reparada.	RECEPCIÓN
Recepción llama al técnico especialista.	RECEPCIÓN
El técnico verifica que problemas tiene el equipo y toma fotos del equipo como constancia de los daños de la máquina.	TÉCNICO
Recepción llena el papel de ingreso de la máquina a reparar, (incluye especificaciones de nombre del cliente, número de serie, modelo de la máquina, daño detectado en la revisión, y observaciones)	RECEPCIÓN
Recepción entrega al cliente la ficha de ingreso del departamento técnico.	RECEPCIÓN
El técnico tendrá un máximo de 48 horas para realizar el diagnóstico formal del equipo.	TÉCNICO
El técnico entrega las especificaciones del daño de la máquina a la recepcionista.	TÉCNICO
La recepcionista realiza una llamada al cliente señalándole el problema exacto de la máquina y su precio por los repuestos, más la instalación más IVA).	RECEPCIÓN
El cliente acepta o no que se realice los servicios técnicos en su máquina.	
No acepta).- recepcionista devuelve al cliente la máquina y se le cobra al cliente las horas de mano de obra por el diagnóstico.	RECEPCIÓN
SÍ acepta).-	
¿Qué tipo de servicio necesita la máquina?	

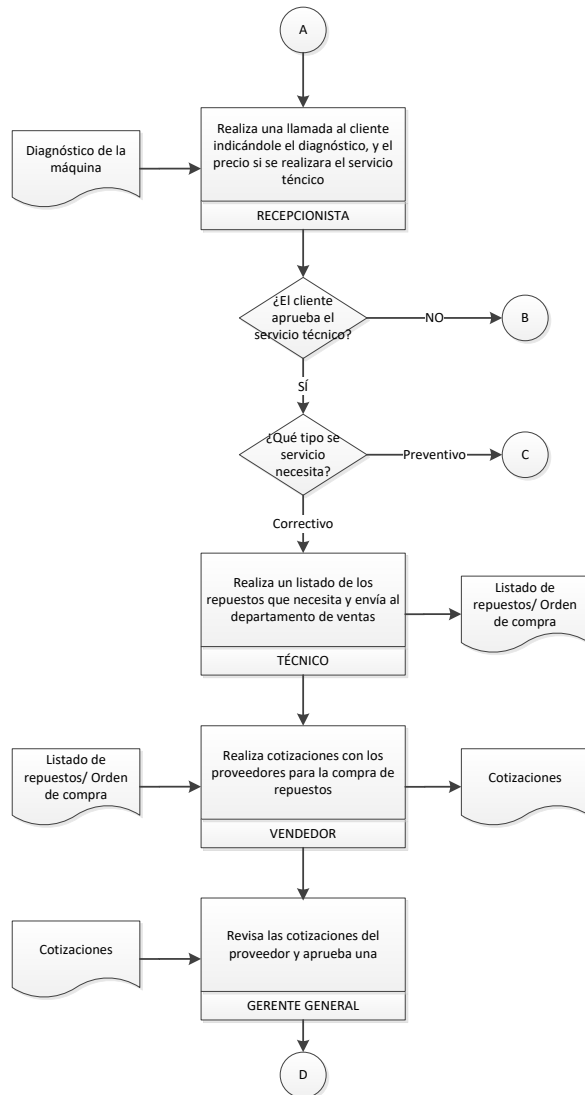
DETALLE	ENCARGADO
a) Preventivo (mantenimiento)	
b) Correctivo (repuestos)	
Si es a).- El técnico lo realiza y cuando termina el trabajo en máximo 24 horas lo notifica a recepción para que procedan a llamar y entregar al cliente.	TÉCNICO
Si es b).- El servicio técnico indica al vendedor que repuestos necesita para que este coteje con los proveedores locales (Quito, Guayaquil) o en el caso en que tenga que importar el repuesto.	TÉCNICO
Los socios revisan y aprueban la cotización del proveedor	SOCIOS
El vendedor realiza la orden de compra de los repuestos.	VENDEDOR
El vendedor es el encargado de realizar el seguimiento de los repuestos requeridos (Tiempo de entrega del proveedor es 20,30 o 45 días) En el caso de importación lo más común es que se importe desde Miami, EEUU.	VENDEDOR
El bodeguero recibe los repuestos y le entrega al departamento de servicio técnico.	BODEGUERO
Servicio técnico repara y realiza la instalación.	TÉCNICO
Servicio técnico comunica que el trabajo ha sido concluido a la recepcionista.	TÉCNICO
Recepción se encarga de llamar al cliente indicándole que puede retirar su máquina.	RECEPCIÓN
Realiza la factura y se entrega a contabilidad.	RECEPCIÓN

## Flujograma del proceso servicio técnico:

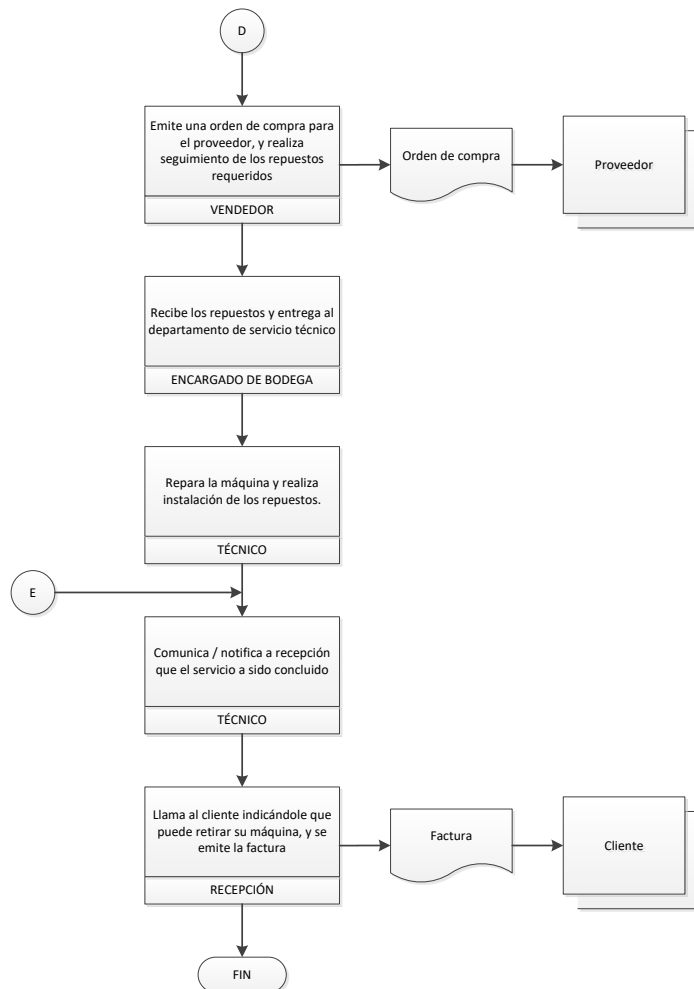
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5



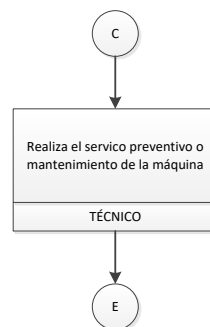
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> ST	<b>Proceso:</b> <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
	Edición No. 01	Pág. 3 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



**Figura 7: Flujograma del proceso de servicio técnico**

### 1.2.5 Cuestionario de control interno

Para realizar la evaluación del sistema de control interno de los procesos significativos de la empresa Infonlink Cia. Ltda., se realizó un cuestionario de preguntas cerradas considerando los ocho componentes de la metodología

COSO ERM, a fin de establecer una calificación global de la situación actual de la empresa y poder detectar deficiencias y establecer recomendaciones de control.

Para la calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo de la empresa se toma en cuenta los siguientes intervalos:

**Tabla 11: Matriz de evaluación de riesgo inherente**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

**Fuente:** Cuestionario control interno

El cuestionario de control interno se puede *Ver en el Anexo N° 2 “Cuestionario de control interno global”*

Los resultados del nivel de confianza y nivel de riesgo de la empresa Infolink Cia. Ltda., se presentan a continuación:



**Tabla 12: Resumen del Cuestionario de Control Interno**

<b>RESUMEN CUESTIONARIO CONTROL INTERNO</b>							
<b>Nº</b>	<b>COMPONENTE DEL COSO</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif.</b>	<b>NC (%)</b>	<b>NR (%)</b>	<b>NC</b>	<b>NR</b>
1	Ambiente interno.	130	75	58%	42%	Moderado	Moderado
2	Establecimiento de objetivos.	100	68	68%	32%	Moderado	Moderado
3	Identificación de eventos.	100	70	70%	30%	Moderado	Moderado
4	Evaluación de riesgos.	90	30	33%	67%	Bajo	Alto
5	Respuesta al riesgo.	70	20	29%	71%	Bajo	Alto
6	Actividades de control.	150	110	73%	27%	Moderado	Moderado
7	Información y comunicación.	70	55	79%	21%	Alto	Bajo
8	Monitoreo.	60	30	50%	50%	Bajo	Alto
<b>TOTAL</b>		<b>770</b>	<b>458</b>	<b>59%</b>	<b>41%</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>

**Fuente:** Cuestionario de Control Interno realizado

Después de haber evaluado el control interno de la empresa, se puede concluir lo siguiente:

El nivel de confianza que presenta la empresa a nivel global es del 59%, sin embargo no es suficiente debido a que su nivel de riesgo representa un porcentaje similar (del 41%).

La empresa deberá enfocarse en aplicar mejores controles en aquellos componentes que tengan un nivel de confianza bajo como lo son: Evaluación de riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta y a los que podría presentarse, adicionalmente la empresa deberá tener un plan de contingencia de respuesta ante el riesgo presentado; y deberá mejorar la supervisión de la realización de controles de riesgo y realizar modificaciones oportunas por escrito cuando sea necesario.

## **2 CONTROL INTERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL**

El control interno en una empresa es importante para tratar de reducir los posibles riesgos que existen dentro de la misma. El riesgo siempre ha existido y está presente desde el momento en que decidimos poner un negocio en marcha, y dado que siempre está presente se deber realizar un análisis de los posibles riesgos que involucra cualquier operación y plantear controles internos en la empresa para tratar de mitigarlos, compartirlos, aceptarlos o rechazarlos.

### **2.1 CONTROL INTERNO**

Se define el control interno como el proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable para la consecución de objetivos empresariales como los que se mencionan a continuación:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2011)

Esta definición refleja los siguientes conceptos:

- El control interno es un proceso, el cual constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas, no solo por manuales de políticas.
- Se espera solo seguridad razonable, no absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno sirve para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas. (Mantilla, 2011)

Se puede entender al control interno como un proceso para controlar los riesgos que puede llegar a tener una empresa y así lograr obtener una seguridad razonable, es decir una seguridad aceptable pero no del cien por ciento, en cuanto al logro de los objetivos empresariales. El control interno debe ser ejecutado por todas personas que trabajan en las distintas áreas de una empresa que va desde el cargo más alto como los directores o administradores hasta otros empleados de cargos más bajos.

### **2.1.1 Objetivos del control interno**

El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla según las directrices puestas por la administración. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 19)

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 19)

El Marco de control interno establece tres categorías de objetivos, los cuales permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** Se refiere a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** Hacen referencia a información financiera y no financiera interna y externa, y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros aspectos establecidos por reguladores, o por políticas de la entidad.

- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (PWC, 2013, pág. 3)

Los objetivos que persigue el control interno se basan en la protección de las operaciones de la entidad, la información financiera y no financiera, sus procesos y políticas establecidas con el fin de presentar informes contables fidedignos cumpliendo la ley, y que sus actividades operacionales sigan las directrices establecidas por la administración.

### **2.1.2 Elementos del control interno**

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables, clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión, los cuales se explican a continuación: (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 19)

- **Elemento de organización:** Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.
- **Elementos, sistemas y procedimientos:** Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

- Elementos de personal: Personas en todos los niveles que tengan la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Elementos de supervisión: Una efectiva unidad de auditoría independiente de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 20)

Los elementos más relevantes que debe contener el control interno en la empresa son de organización, sistemas, procedimientos, personal y de supervisión. Cada uno de ellos se relaciona entre sí, en primer lugar deberá existir líneas de autoridad claras, segregación de funciones y responsabilidades para cada uno, deberá existir un sistema para cada procedimiento dentro de la empresa, así como personal apta para cumplir las funciones requeridas y como final debe existir supervisión de cada procedimiento que se realiza en la empresa para demostrar que se han seguido los lineamientos establecidos y las políticas para poder alcanzar los objetivos empresariales.

### **2.1.3 Modelos de control interno**

El control interno tiene varios modelos, los cuales se han ido actualizando o modificando con el paso de los años, y también cambia debido al país de origen donde se crea el modelo de control interno. Existen muchos informes de control interno pero se considera a tres como los más importantes:

- COCO: *Criteria of Control Committee (Instituto Canadiense de Contadores Certificados)*. Concepto de control interno que incluye aquellos elementos de una organización que tomados en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización
- COBIT: *Control Objectives of Information and Related Technology (Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionada.)*. Es un marco de control interno de la tecnología de información (TI), promueve el enfoque y la propiedad de los procesos
- COSO: *Committe of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commision, USA*. Ayuda y da recomendaciones a la dirección sobre como evaluar, informar y optimizar los sistemas de control.

El informe COSO diseña pautas de cómo obtener un adecuado control interno en la empresa. Existe COSO 1992 (Coso I, tiene 5 componentes), COSO 2013 (Contiene 5 componentes y 17 principios) y COSO ERM (basado en riesgos empresariales, tiene 8 componentes).

Para el presente trabajo de titulación se aplicará el COSO ERM creando una forma de conciencia de control dentro de la organización, así como un medio que permita a los administradores operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgos.

## 2.2 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, ERM - COSO

A partir de todos los problemas que sucedieron en varios países del mundo como son caso ENROM, World Com, Xerox, entre otros, manifestando desconfianza a las normas de auditoría vigentes establecidas por las asociaciones de contadores, los gobiernos vieron la necesidad de efectuar intervenciones y determinar ciertas exigencias especiales en el cumplimiento de aspectos fundamentales de control interno. Promulgando la ley “Sarbanes-Osley” cuyo principal contenido se resume a continuación: (Sección 404)

- Requiere que la empresa evalúe y prepare una declaración sobre la efectividad de sus sistemas de control interno sobre la información financiera.
- Requiere que el auditor externo verifique y dictamine sobre la evaluación efectuada por la administración en su reporte anual. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 74)

El ERM es reconocido como el standard para cumplir con la sección 404 de la ley de Sarbanes-Oxley. A continuación se explica el ERM y su aplicación para las diferentes empresas.

### 2.2.1 Definición de ERM- gestión de riesgo empresarial

Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:



La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de la administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Abella Rubio, 2006, pág. 21)

La gestión de riesgo empresarial es un proceso estructurado consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. (Estupiñan Gaitán, 2015)

Se conoce a la gestión de riesgos empresarial como una herramienta con varios pasos para poder minimizar riesgos que afectan los objetivos empresariales y por lo tanto también al crecimiento de la misma. Entre sus pasos están: identificación, evaluación, medición, respuesta y actividades de control.

### **2.2.2 Beneficios de ERM**

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos. Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Junta.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.

- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
  - Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
  - Menos sorpresas y crisis.
  - Mayor enfoque interno en hacer lo correcto.
  - Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas.
  - Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.
- (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 89)

La administración de riesgos trae grandes ventajas a la empresa bajo el concepto de lograr manejar niveles aceptables de riesgo y que estos no afecten el crecimiento de la empresa.

### **2.2.3 Componentes de la gestión de Riesgos, ERM**

En todas las empresas existe el riesgo o posibilidad de que un evento negativo ocurre y afecte el cumplimiento de los objetivos empresariales, así como en los procesos, el personal y en los sistemas internos generando pérdidas. ERM se basa en la mitigación de este tipo de riesgos, clasificándolos en cuatro tipos de riesgos: de reputación, de mercado, de crédito, operacional.

ERM determina ocho componentes interrelacionados los cuales se explican a continuación:

#### 2.2.3.1 Entorno interno

Sirva como base fundamental de todos los otros componentes del ERM, creando disciplina y organizando la estructura empresarial. Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar dentro de la misma.

Existen varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente interno de la empresa, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse. Entre los cuales se encuentran: los valores éticos de la empresa, la competencia y el desarrollo personal. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 76)

#### 2.2.3.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia y las operaciones de la empresa. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 76)

### 2.2.3.3 Identificación de eventos

Existen factores internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad, y estos deben tratar de ser identificados. La identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo como la identificación de eventos pasados y futuros. Los eventos tienen que ser diferenciados entre riesgos y oportunidades.

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos están: análisis PETS, análisis FODA, análisis de las cinco fuerzas y matriz de conocimientos del negocio e identificación de riesgos. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 77)

### 2.2.3.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite conocer como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los riesgos bajo las perspectivas de probabilidad e impacto con base a datos pasados internos y externos.

Se consideran técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitivo, liquidez, fiduciario); y cualitativos (riesgo país, de imagen, de desastres naturales). (Estupiñan Gaitán, 2015, págs. 77, 78)

#### 2.2.3.5 Respuesta al riesgo

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto. Las posibles respuestas son evitar, aceptar, reducir o compartir. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 78)

#### 2.2.3.6 Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 78)

#### 2.2.3.7 Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y en una franja de tiempo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 78)

#### 2.2.3.8 Monitoreo

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección o evaluaciones independientes. (Estupiñan Gaitán, 2015, pág. 78)

La administración de riesgo empresarial con sus ocho componentes se basa principalmente en reconocer los riesgos que puede llegar a tener una empresa y a su vez de manejarlos riesgos a niveles aceptables. Estos se deberán tratar de reducir para que no afecte significativamente a las operaciones cotidianas de la empresa y pueda llegar a alcanzar sus objetivos empresariales.

#### **2.2.4 Limitaciones de la gestión de riesgos corporativos**

La gestión de riesgos corporativos proporciona varias ventajas pero a su vez también presenta limitaciones, las cuales se derivan del hecho de que es realizado por personas.

Limitaciones como el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, éstas decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, que pueden darse fallos por errores humanos, y pueden eludirse los controles mediante conveniencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. (Anónimo, 2005)

### **2.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO**

Actualmente no existe una forma estándar de la formación un manual sobre control interno, y en general el tema de control interno se lo conoce desde un punto de vista

teórico, sin profundizar en cómo se debe materializar en los procesos habituales que se pueden encontrar en cualquier empresa.

La creación de manuales dentro de una organización tiene el objetivo de mantener y mejorar el control de las actividades u operaciones de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

“Los manuales tienen ventajas en proporción al uso que se haga, ya que fijan claramente la responsabilidad y autoría de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de asensos.” (Gómez)

### **2.3.1 Importancia y utilidad del manual**

Es de gran importancia la creación de un manual que describa la forma que deben cumplirse las actividades de una empresa, ya que permite informar a cada miembro de la empresa cual es el fin de seguir los controles establecidos, los objetivos de cada área, políticas y normas.

La utilidad de un manual de control interno se detalla a continuación:

- Permite conocer el funcionamiento interno de la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto de trabajo.

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Sirve para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación de control interno. (Gómez)

### 2.3.2 Objetivo del manual

Según el autor Miguel Barquero en su libro publicado “*Manual práctico de control interno: Teoría y aplicación práctica*”, señala lo siguiente:

Los principales objetivos de un manual son:

- Concienciar, tanto al gestor como al profesional de auditoría, de la importancia del control interno y de su adecuada revisión.
- Proporcionar una base teórica actual de los elementos que componen un sistema de control interno.
- Utilizar un enfoque de análisis previo de los riesgos del proceso que permita al profesional tener una visión crítica sobre los procedimientos que



está analizando y le permita determinar si con los controles existentes se puede afirmar que el control interno es adecuado y el riesgo está cubierto.

- Proporciona conocimientos básicos sobre cuáles son los riesgos principales que existen en los diferentes elementos de un sistema informático así como los controles que se deberían implantar para mitigarlos. (Barquero Royo, 2013)

El objetivo del manual de control interno se basa en crear conciencia de control dentro de la organización, y que esto vaya desde los cargos más altos como los socios y la administración, hasta cargos con menor relevancias. El control interno permite tener una visión crítica de cómo realizar correctamente cada proceso dentro de la empresa y tratar de evitar riesgos innecesarios dentro de la empresa.

### **2.3.3 Elementos del manual de control interno**

Después de una investigación de que elementos comúnmente contienen los manuales de control interno se puede determinar que son los siguientes:

- Índice o Contenido.
- Glosario de términos.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.
- Procesos de la empresa y responsables.
- Políticas o normas de operación.

- Diagramas de flujo.
- Matriz de riesgos.

#### **2.3.4 Técnicas para elaboración de los controles**

Principalmente se debe recolectar información de las actividades que realiza la empresa como documentos y datos. Esto sirviendo para conocer cómo se desarrollan los procesos de la empresa en la actualidad, y en base a la información obtenida se podrá proponer cambios para su mejora.

##### Tipos de técnicas

- Investigación Documental: Se selecciona los documentos físicos y/o electrónicos que puede resultar de interés de cómo se lleva los procedimientos de la empresa.
- Entrevista Directa: Consiste en realizar una reunión con cada uno de los miembros de la organización, y mediante preguntas ya elaboradas según el cargo que realizan, obtener información.
- Observación de Campo: Se realiza observando directamente como se realizan las actividades cotidianas en la empresa, y observar detenidamente cómo se desarrollan las labores de cada uno de los empleados. Éste método es muy importante ya que permite definir y detectar con mayor claridad los problemas que puedan existir, así como

también obtener información que se haya omitido en los otros métodos aplicados. (Gómez Bautista & Tenesaca Pulla, 2012, pág. 24)

Para el presente proyecto se utilizará cada una de estas técnicas para evaluar el estado actual de la empresa, sus riesgos actuales y posibles riesgos, y generar recomendaciones o actividades de control que puedan minimizar estos riesgos.

### **2.3.5 Implantación del manual**

En esta etapa se puede comprobar si las propuestas y las recomendaciones realizadas pueden ser adoptadas fácilmente y sin inconvenientes, y que permita evaluar la productividad, optimizar la coordinación de las actividades y realizar el trabajo efectivamente.

#### Métodos de implementación

Para la efectiva implementación del manual depende de varios aspectos, principalmente de con qué facilidad el personal aceptará los cambios que se realicen en sus actividades y el clima organizacional que exista, así como la cantidad de recursos que se asignen para su desarrollo.

Se puede implementar basándose en los siguientes métodos:

- Método instantáneo; Se aplica cuando la entidad tiene una fuerte estructura organizacional y que podría reaccionar rápidamente ante cualquier error.

- Método del proyecto piloto: Se utiliza para aplicar el control interno en una sola área de la entidad que permitirá evaluar que tan bien fue adaptado y ayudará a determinar si es apto para aplicar a toda la entidad.
- Método en paralelo: Es utilizado cuando se quiere experimentar con algo nuevo y también se lo aplica en un área que no es importante para el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Método Parcial: Se aplica cuando las modificaciones que se realicen en los proceso se haga de una manera gradual y controlada. (Gómez Bautista & Tenesaca Pulla, 2012, pág. 26)

Los métodos de implementación de un manual de control interno solo se presentan para conocer las diferentes opciones que la empresa tendría en caso de que decidieran implementar el manual. La implementación estará a cargo de la empresa una vez formulado el manual de control interno.

### **3 PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA INFOLINK CIA. LTDA.**

#### **3.1 OBJETIVO Y ALCANCE**

##### Objetivo

El objetivo de elaborar el manual de control interno para la empresa Infolink Cía. Ltda., es determinar las actividades y procesos básicos a seguir por los empleados de cada departamento y contar con una base inicial para la evaluación de los procesos que se realiza dentro de la empresa y disminuir posibles riesgos o pérdidas a las que se encuentre expuesta.

Se medirá el cumplimiento de los procedimientos, políticas y responsabilidades de todas las áreas; para detectar los riesgos que podrían darse a futuro y presentar mejoras y controles para aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa.

##### Alcance

Las normas, políticas, procedimientos y actividades de control establecidas en éste manual son aplicables para los procesos más relevantes que se presentan en los departamentos de la empresa Infolink Cia. Ltda, los cuales se mencionan a continuación:

- Proceso de compras
- Proceso de ventas
- Proceso de pagos
- Proceso de cobros
- Proceso de nómina
- Proceso de servicio técnico

### 3.2 POLÍTICAS DE LA EMPRESA APLICADAS A LOS PROCESOS

Las políticas de proveedores, inventarios, cartera, pago de nómina y anticipos de la empresa Infolink Cía. Ltda., obtenidas en base a una entrevista con la Contadora actual de la empresa y actualizadas en base a esta investigación, se presentan a continuación:

#### 3.2.1 Políticas relacionadas con los proveedores

Objetivo: Normar la entrega de mercadería y pagos por parte de los proveedores.

- Cuando el proveedor es nuevo, Infolink solicitará copia del RUC, para poder ingresar todos los datos del proveedor al sistema.
- Infolink solicitará al proveedor la aplicación de crédito para poder acceder a una línea de crédito con el mismo.
- Se enviará una orden de compra al proveedor para que él procese el despacho y entrega de la mercadería.

- En caso de que el proveedor entregue mercadería sin la orden de compra, Infolink no se responsabiliza por la mercadería recibida y solicitará devolución y anulación de la factura.
- Los pagos a proveedores se harán al vencimiento de las facturas. Plazos de 30 días, 55 y 60 días. El proveedor otorgará un crédito de plazo de pago de 30 días, 45 o 60 días a Infolink.
- Todos los pagos a proveedores se harán únicamente todos los días martes de 16:00 a 18:00 horas. El reporte de pago a proveedores lo realizará el Jefe de Contabilidad y el pago lo efectuará el Asistente Contable.
- Se entregará anticipos a los proveedores cuando los productos sean bajo pedido o productos especiales.
- Para poder entregar el pago al proveedor se deberá recibir la mercadería, la factura correspondiente y el ingreso de bodega, previo a un informe del encargado de bodega.
- En el caso de que el proveedor incumpla con la entrega de productos e Infolink incurra en multas por incumplimiento con su cliente, la multa correrá por parte del proveedor.
- La entrega de mercancía deberá ser en las bodegas de Infolink. Solo en caso de entrega urgente al cliente, los choferes de Infolink retirarán la mercadería.

- El tiempo de entrega de la mercancía por parte del proveedor no será mayor a 24 horas, desde que se realiza la compra.

### **3.2.2 Políticas de Inventario**

Objetivo: Mejorar la administración del inventario mediante la optimización de sus operaciones, a través de su adecuado registro y control observando lineamientos que le son aplicables.

- El sistema de manejo de inventarios que aplicará la empresa es inventario permanente, obteniendo la información de sus registros auxiliares (kardex) para la determinación de los inventarios finales.
- El método de valoración de los inventarios se llevará a través del último precio de compra o costo.
- Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. (NIC 2, pág. 3)
- El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. (NIC 2, pág. 3)
- Para el adecuado control de la entidad deberá contar con sistemas informáticos que los inventarios, permita la consulta en tiempo real de las entradas, salidas y existencias en la bodega.



- El encargado de bodega de la entidad será el responsable directo ante su jefe inmediato, del orden, registro, control, recepción, suministro y exactitud de la existencia de la mercadería de acuerdo a las actividades y funciones que les sean encomendadas.
- La mercadería en bodega deberá reunir las características descriptivas de calidad, contenido, precio y demás especificadas en el pedido que fue formulado considerando la requisición de compra.
- Se deberá realizar el inventario físico total al finalizar cada mes de operaciones en el último día hábil, con la participación de un comité formado por el bodeguero y supervisado por la Administración Principal (socios de la empresa).
- El jefe inmediato de la administración de bodega realizara inventarios por muestreo físico cuando menos una vez por mes.
- La salida de la mercadería deberá estar soportada con el formato de requisición firmado por el responsable del área que reciba.
- Para recibir materiales específicos a bodega se deberá presentar la factura o remisión del proveedor para poder aceptarlos.
- A los clientes se les podrán proporcionar bienes materiales específicos, mediante la presentación de la factura guía o nota de entrega de bodega, debidamente autorizado.

- Para el caso de devolución por parte del cliente, de material al almacén, se deberá llenar el formato de devolución y entregarlo junto con el bien en el almacén, debidamente autorizado por el responsable del almacén.

### **3.2.3 Políticas de Cartera**

Objetivo: La política de cartera es importante para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro de la empresa y es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas de un retraso de pago, o cuentas incobrables pero también a tomar acciones concretas a fin de que estas no se repitan.

Análisis de crédito:

- Se deberá hacer un análisis estricto y a fondo del cliente, los antecedentes crediticios son parte de la información que determinará el porcentaje de venta a crédito.
- La responsabilidad y control de la cartera de clientes es en forma conjunta para las áreas de ventas y cobranza.
- Para otorgar el crédito a un nuevo cliente corporativo se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:
  1. RUC de la empresa solicitante.

2. Solvencia.
  3. Resultados económicos de la empresa (Estado de resultados integral de la empresa)
  4. Nivel de endeudamiento. (Estado de Situación Financiera de la empresa)
  5. Arraigo
  6. Referencias Comerciales
  7. Nombramiento del Gerente
  8. Copia de la cédula de identidad del Representante Legal.
- Antes de otorgar un crédito a un nuevo cliente, el responsable de crédito debe filtrar previamente a todos los solicitantes por medio de la solicitud de crédito entregada y tomando en cuenta los puntos mencionados anteriormente para descartar los morosos en potencia.
  - Para aquellas cuentas por cobrar vencidas a más de un año, después de haber intentado realizar el cobro a un cliente moroso, se procederá a realizar un trámite legal con un abogado.

### Tipos de Cobro y Crédito:

- Contado: Esta forma de pago se genera cuando el cliente cancela con dinero en efectivo o cheque a la fecha.

En esta forma de pago se considera el pago con tarjeta de crédito.

- Cheque posfechado: Esta forma de pago se la recibe siempre y cuando sea un cliente frecuente y con un buen record crediticio.
- Contado contra entrega: esta forma de pago se utiliza por lo general con el departamento de servicio técnico ya que se entrega el trabajo y como garantía de arreglo de los equipos se considera 8 días para el cobro.
- Crédito para clientes nuevos: Será de 8 a 15 días.
- Crédito de 15 a 30 días: Esta forma de pago es común para clientes que ya tienen registro de crédito con la empresa.
- Crédito de 45 días: Este crédito se utiliza con clientes específicos como son las concesionarias de automóviles o empresas farmacéuticas.
- Crédito de 60 a 90 días: Es el crédito máximo que se concede dependiendo del monto facturado.

- Transferencia: Se utiliza exclusivamente para clientes del sector público, los cuales realizan dicha transferencia máximo en 30 días.

Infolink Cia. Ltda. tiene dos cuentas bancarias: En el banco Internacional y en el banco Pichincha.

- Depósitos: Esta forma de pago se la destina a clientes de provincias que solicitan productos y antes de su despacho deberán realizar la cancelación de la respectiva factura.

### **3.2.4 Políticas de pago de nómina y anticipos**

Objetivo: Normar el proceso de pago de nómina y anticipos del personal de Infolink Cia. Ltda, y del correcto cálculo de los sueldos de cada empleado.

- Los pagos a empleados de nómina se realiza quincenalmente.
- Se entregarán anticipos a los empleados que soliciten solamente en casos emergentes como calamidad doméstica. Entendiéndose como calamidad doméstica todo suceso familiar cuya gravedad afecte el normal desarrollo de las actividades del trabajador.
- La petición de anticipos se realizará por medio del departamento de contabilidad y cartera, quienes se encargarán de autorizar la entrega previo a una revisión del historial del empleado en la empresa.

- Una vez autorizado por el departamento de contabilidad, se entregará la solicitud al gerente general con el fin de su aprobación definitiva.
- La empresa deberá contar con un apropiado sistema de roles de pago que permitirá tener información de los roles de cada empleado de manera oportuna.
- El cálculo de roles de pago de cada empleado será automático por el sistema, pero el Jefe de contabilidad será el encargado de su revisión y/o rectificación si fuese el caso.
- El Jefe de contabilidad será quien registre en el Sistema de roles de pago las comisiones de cada vendedor.
- El pago de roles de pago podrán ser en cheque o transferencia bancaria, previa autorización de Presidencia Ejecutiva.

### **3.2.5 Políticas para el servicio técnico**

Las políticas para el departamento de servicio técnico se establecieron en base a una entrevista con el Gerente General de la empresa y el Jefe de servicio técnico.

Las cuales se mencionan a continuación:

- El técnico especialista deberá estar capacitado para realizar sus servicios.

- El técnico tendrá un máximo de 48 horas, después de haber llenado la ficha de ingreso del departamento técnico, para realizar el diagnóstico del equipo entregado en servicio técnico. En el caso de ser un diagnóstico más especializado tendrá hasta 72 horas.
- Los trabajos por mantenimiento (en laptops, máquinas de escritorio e impresoras) serán entregados al cliente en un lapso de 24 a 48 horas máximo después de la aprobación al cliente para la realización del mismo.
- Los trabajos por mantenimiento de máquinas más grandes como en Plotters serán entregadas al cliente con un máximo de 48 horas después de la aprobación del cliente.
- La aprobación del cliente para poder realizar los trabajos por mantenimiento serán vía llamada telefónica o correo electrónico.
- Las formas de pago del cliente serán en efectivo, cheque o tarjetas de crédito.
- Cuando se trata de un servicio correctivo (cambio de repuestos) el tiempo de entrega al cliente varía entre 25, 30 y 45 días, en función de lo que tarde conseguir los repuestos en el mercado. Se le comunicará al cliente el proceso de espera mediante llamada telefónica o correo electrónico.

- El servicio a domicilio para el servicio técnico está establecido dentro de la ciudad de Quito.
- Si se solicitase servicio a domicilio fuera de la ciudad de Quito se evaluará el costo beneficio de realizar éste servicio, es decir se aceptará si la cantidad de máquinas a realizar el servicio técnico representa un monto significativo para la empresa.
- Cuando el servicio técnico sea a domicilio, el encargado de realizar el trabajo deberá llevar un reporte técnico donde constará el trabajo y las horas que se demoró.

### 3.3 NORMAS CONTABLES APLICADAS

- **Base de preparación y presentación**

Los estados financieros se han elaborado de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

Los estados financieros se presentan en dólares de E.U.A que es la moneda de curso legal en el Ecuador y moneda funcional de presentación de la Compañía.



- **Efectivo y equivalentes al efectivo**

El efectivo y equivalentes de efectivo incluye todos los saldos del efectivo en caja y en bancos locales denominadas cuentas corrientes en Dólares de los Estados Unidos de América, de libre disponibilidad que no generan intereses, de gran liquidez y fácilmente convertibles en efectivo sujetos a riesgos no significativos de cambios en su valor. (NIIF PARA PYMES)

- **Instrumentos Financieros**

Se reconocerá como instrumento financiero a lo establecido en la Sección 11 de la NIIF para las PYMES, las cuales se mencionan a continuación:

***Activos Financieros.***

Un activo financiero podría describirse como cualquier activo que es:

(a) Efectivo;

(b) Un instrumento de patrimonio de otra entidad

(c) Un derecho contractual

(d) Un contrato que será o pueda ser liquidado con los instrumentos de patrimonio de la entidad. (NIIF PARA PYMES - sección 11)

Se reconoce como activo financiero a: las cuentas comerciales por cobrar que posea la empresa, otras cuentas y documentos por cobrar corrientes, el efectivo recibido por préstamo a un banco, entre otras que se presenten durante el ciclo de operaciones de la empresa.

### ***Pasivos Financieros***

Un pasivo financiero podría describirse como cualquier pasivo que es:

(a) Una obligación contractual

(b) Un contrato que será o puede ser liquidado con los instrumentos de patrimonio de la entidad. (NIIF PARA PYMES - sección 11)

Se reconoce como pasivo financiero a las cuentas comerciales por pagar a la empresa, otras cuentas y documentos corrientes, a la obligación de pago de préstamos bancarios, entre otras que se presenten durante el ciclo de operaciones de la empresa.

- **Inventarios**

#### ***Tratamiento de la cuenta.-***

Los inventarios se valorarán al menor de: el coste o el valor neto realizable.

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en el curso normal. El valor razonable refleja el importe por el cual esta misma existencia podría ser intercambiada en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. (NIC 2 Inventarios)

***Baja de inventarios.-***

Mediante Circular No. 004, el SRI señala lo siguiente:

Para efectos de justificación de las pérdidas por bajas de inventarios que vayan a ser consideradas por un sujeto pasivo como gastos deducibles del Impuesto a la Renta, las declaraciones juramentadas que justifiquen dichas pérdidas, deberán ser realizadas ante el Notario o Juez correspondiente, hasta el 31 de diciembre del respectivo ejercicio fiscal en el cual se efectuó la baja de inventario que originó tales pérdidas.

- **Propiedad, planta y equipo**

Se reconocerá como partida de propiedad, planta y equipo a lo establecido en la sección 17 de las NIIF PARA PYMES.

Las propiedades, planta y equipo son activos tangibles que:

- (a) Se mantienen para su uso en la producción o el suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos, y
- (b) Se espera usar durante más de un periodo. (NIIF PARA PYMES sección 17, pág. 4)

Las partidas de propiedades, planta y equipo se miden al costo de adquisición menos la depreciación acumulada y cualquier posible pérdida por deterioro de su valor.

La depreciación se aplica desde el momento en que están en condiciones de uso, se carga para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método lineal.

Las tasas de depreciación están basadas en la vida útil de los bienes, que son:

- Edificios, 5%
  - Maquinaria y Equipo, 10%
  - Muebles y Enseres, 10%
  - Equipos de Computación, 33,33%
  - Equipos de Comunicación, 10%
  - Vehículos, 20%
- 
- **Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias**

Se establecerá como ingreso de actividades ordinarias a lo establecido en (NIIF PARA PYMES sección 23).

El ingreso de actividades ordinarias proviene de dos actividades que realiza la empresa; por la venta de productos tecnológicos de computación, y por servicios técnicos correctivos y de mantenimiento de los mismos. El ingreso se reconoce cuando se entregan el bien o el servicio.

El ingreso de actividades ordinarias se mide al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neta de descuentos e impuestos asociados con la venta.

- **Reconocimiento de costos y gastos**

### *Costos*

Se reconoce como costo de inventario todos los costos derivados de la adquisición de las mismas, así como otros costos en los que se hayan incurrido para darles su condición y ubicación actuales. Su método de valoración contable es el promedio ponderado.

También se reconoce como costo del servicio técnico a los costos fundamentales de mano de obra y otros costes del personal directamente involucrado en la prestación del servicio.

La mano de obra y demás costes relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el coste de las existencias, pero se contabilizarán como gastos del ejercicio en el que se hayan incurrido. (NIC 2, pág. 4)

***Gastos:***

Los gastos se reconocen en los resultados a medida que se devenga, independientemente del momento en que se paguen o se registran en los períodos con los cuales se relacionan.

- **Beneficios a los empleados**

Los beneficios a los empleados comprenderán todos los tipos de contraprestaciones que la entidad proporciona a los trabajadores. (NIIF PARA PYMES sección 28)

Los beneficios a los empleados hace referencia a los siguientes:

- (a) Beneficios a corto plazo a los empleados.
- (b) Beneficios post-empleo.
- (c) Otros beneficios a largo plazo para los empleados.
- (d) Beneficios por terminación, que son los beneficios por pagar a los empleados como consecuencia de la decisión de una entidad de rescindir el contrato de un empleado antes de la edad normal de retiro, o una decisión de un empleado de aceptar voluntariamente la conclusión de relación de trabajo. (NIIF PARA PYMES sección 28, pág. 3)

***Provisiones Jubilación Patronal y desahucio.-***

La empresa realizará provisiones de las cuentas de jubilación patronal y de Desahucio. Para que estas cuentas sean un gasto deducible para la empresa deberá ser calculado por un perito independiente y calificado por la Superintendencia de Compañía.

**3.4 PROCESOS**

La empresa Infolink Cia. Ltda. durante sus operaciones cotidianas realiza los siguientes procesos significativos, los cuales se explican a continuación:

- **Proceso de compras**

**Propósito:** Adquirir los productos que los clientes soliciten a la empresa, garantizando que estos productos cuenten con las especificaciones requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

**Departamentos involucrados durante el proceso:** En éste proceso se involucra el departamento encargado para la adquisición del producto; el departamento de logística y bodega para recibir la mercadería y verificar las condiciones y calidad del producto; y el departamento de contabilidad para su respectiva contabilización y validación de la factura recibida por parte de los proveedores.

**Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el comprador, quien deberá asegurar que la empresa cuente con los mejores proveedores que le brinden los mejores productos al mejor valor.

- **Proceso de ventas**

**Propósito:** El objetivo principal de la empresa son las ventas por lo que buscan constantemente aumentar la cifra de clientes corporativos. El proceso de ventas tiene como propósito mantener la fidelidad de los actuales clientes e identificar a potenciales clientes, para nuevos clientes se deberá calificar a los candidatos en función a su potencial de compra y pago, se los contacta para realizar una negociación.

Adicionalmente la empresa cuenta con servicios de pos venta como son garantías de las marcas vendidas, instalación y soporte técnico si fuese el caso.

Departamentos involucrados durante el proceso: Involucra el departamento de ventas para la negociación con clientes corporativos, el departamento de logística y bodega para despacho de la mercadería hacia el cliente; y el departamento de contabilidad y cartera la validación de la venta en el sistema contable.

**Responsable del proceso:** El vendedor.



- **Proceso de pagos**

**Propósito:** Cumplir con las obligaciones que adquiriera la empresa, teniendo un control adecuado del pago a proveedores de forma detallada mediante órdenes de pago y otros documentos que se generan con su aplicación.

Departamentos involucrados durante el proceso: Involucra el departamento de contabilidad quien revisa los pagos y la Administración de la empresa (Gerente general o Presidencia Ejecutiva) es el encargado de aprobar los pagos.

**Responsable:** Jefe de contabilidad.

- **Proceso de cobros**

**Propósito:** Receptar cobros generados por derechos adquiridos en la venta de mercadería.

Departamentos involucrados durante el proceso: El departamento de cartera quien deberá tener un control de las facturas pendientes por vencerse de crédito y el mensajero quien realizará el cobro a los clientes con cheque y efectivo. Adicionalmente el Jefe de Contabilidad registrará contablemente el cobro realizado.

**Responsable:** Encargado de cartera.

- **Proceso de nómina**

**Propósito:** Cumplir con las obligaciones de los empleados y los beneficios de ley, y llevar de manera adecuada los respectivos registros contables.

En este proceso también existe la selección y contratación de nuevos empleados.

Responsable: -Contablemente: Jefe de contabilidad.

-Selección de personal: Gerente General

- **Selección de personal: Gerente General**

Departamentos involucrados durante el proceso: Departamento de Contabilidad para registros, revisión del rol de pagos y beneficios, y para pagos de nómina.

El departamento de cartera quien se encarga de proporcionar datos de comisiones de los vendedores para su registro en el rol de pagos. Y el Gerente General para la aprobación del pago; así como para la selección de nuevos empleados.

- **Proceso de servicio técnico**

**Propósito:** Asesorar a los clientes en el servicio técnico de forma preventiva y correctiva.

**Responsable:** Jefe del departamento de servicio técnico.

Departamentos involucrados durante el proceso: El departamento de servicios que se encarga de realizar los servicios de mantenimiento o correctivos.


### 3.5 FLUJOGRAMAS MEJORADOS

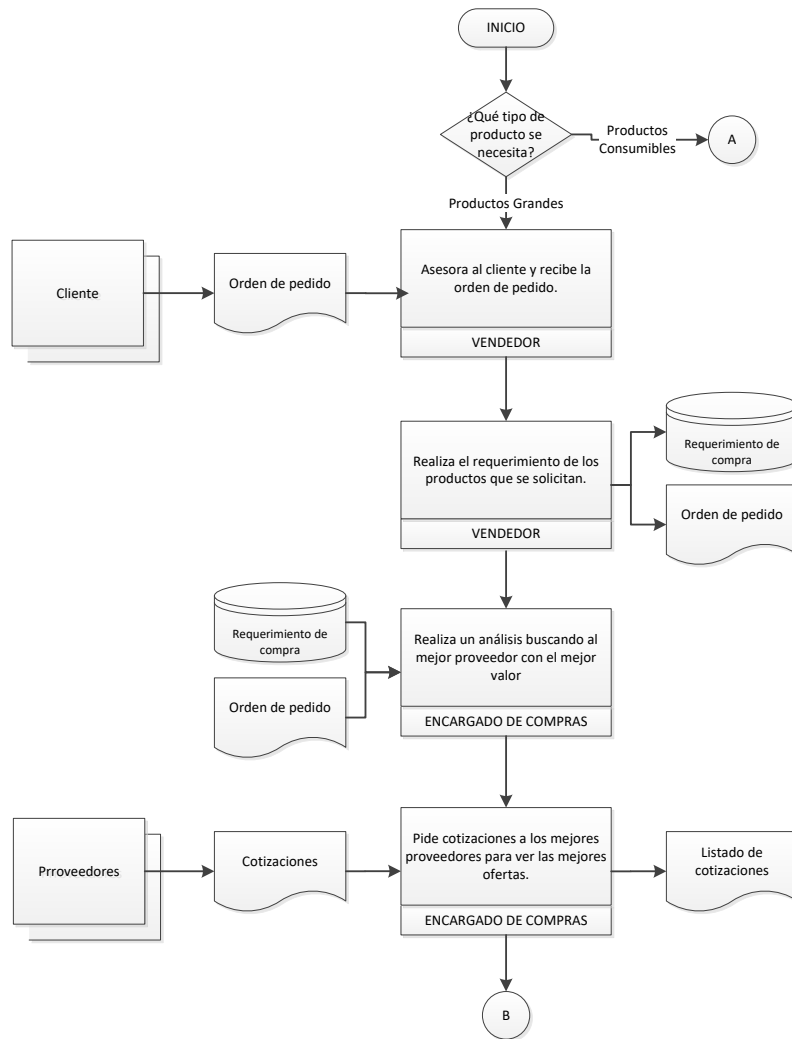
Los flujogramas de la empresa Infolink. Cia. Ltda., y sus principales propuestas que se implementaron en conjunto con los responsables de cada proceso, se muestran a continuación:


#### **3.5.1 Proceso de compras**

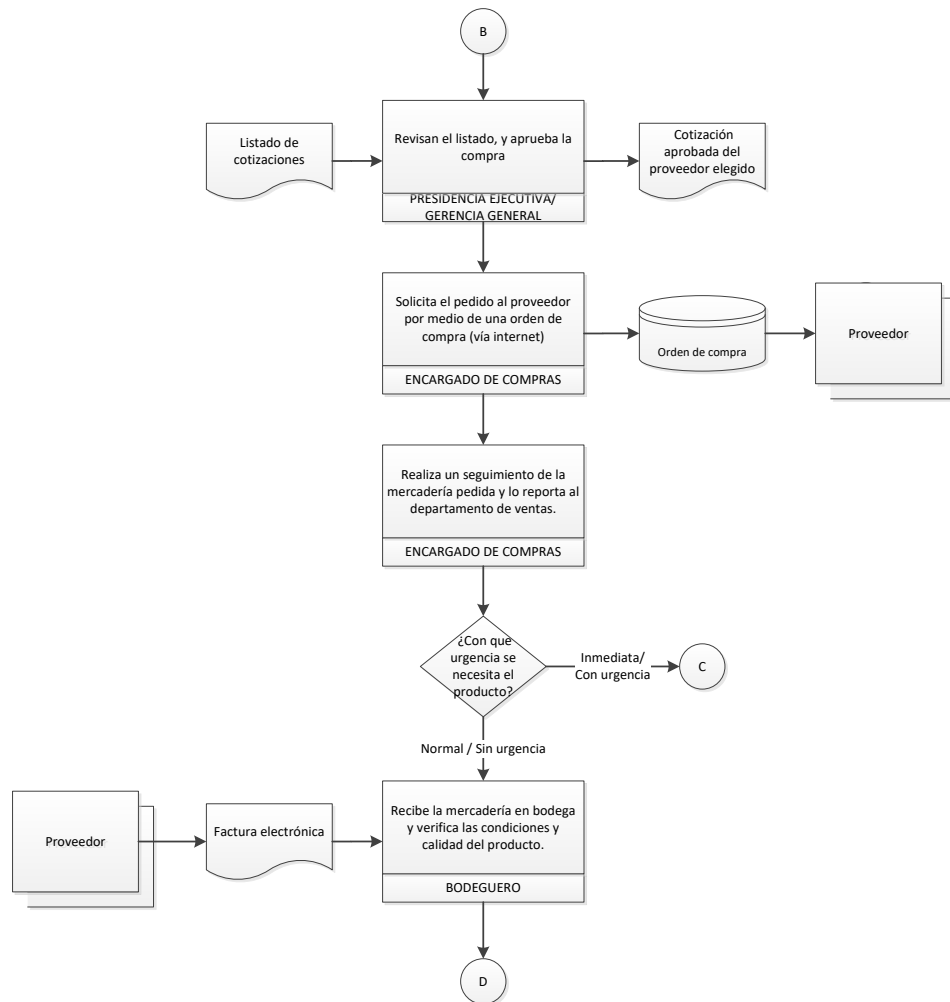
Para el proceso de compras se propone como mejora la separación de funciones de los vendedores de la empresa, debido a que actualmente un vendedor es el encargado de comprar y vender individualmente a su cliente. Se recomienda a la empresa incrementar un empleado encargado del proceso de compras y todos sus subprocesos que involucran.


El flujograma del proceso de compras incluida la propuesta mencionada se presenta a continuación:

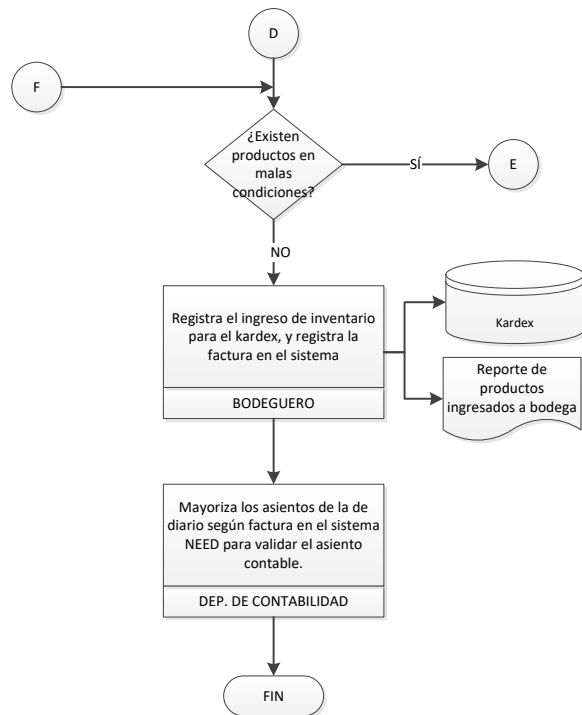
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> CO	<b>Proceso:</b> COMPRAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6




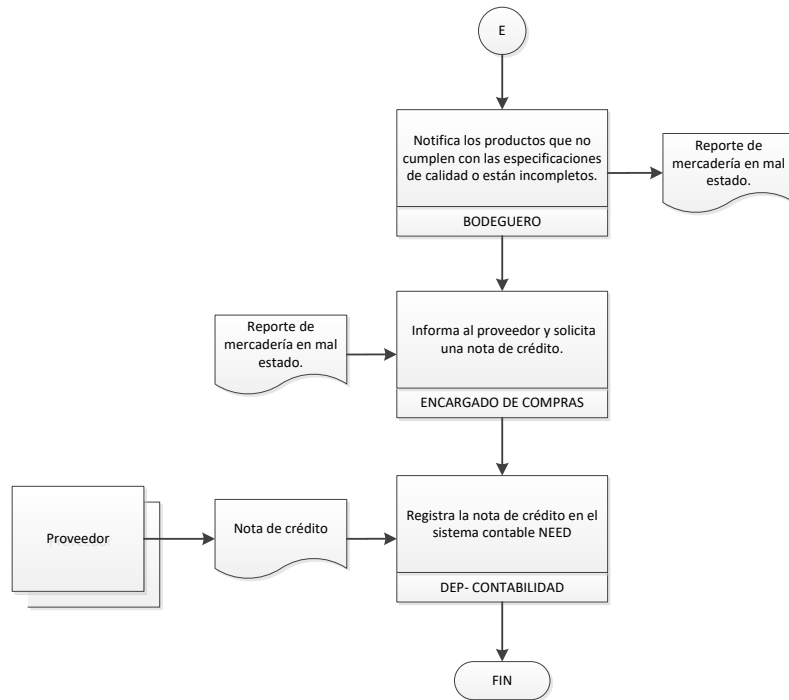
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: <b>COMPRAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6




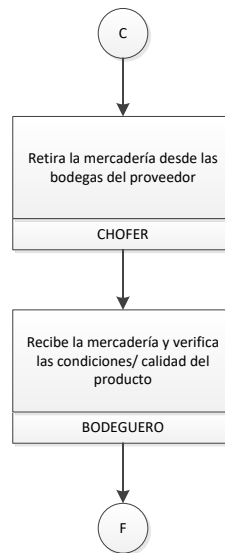
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> CO	<b>Proceso:</b> COMPRAS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 6</b>




 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CO	Proceso: <b>COMPRAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

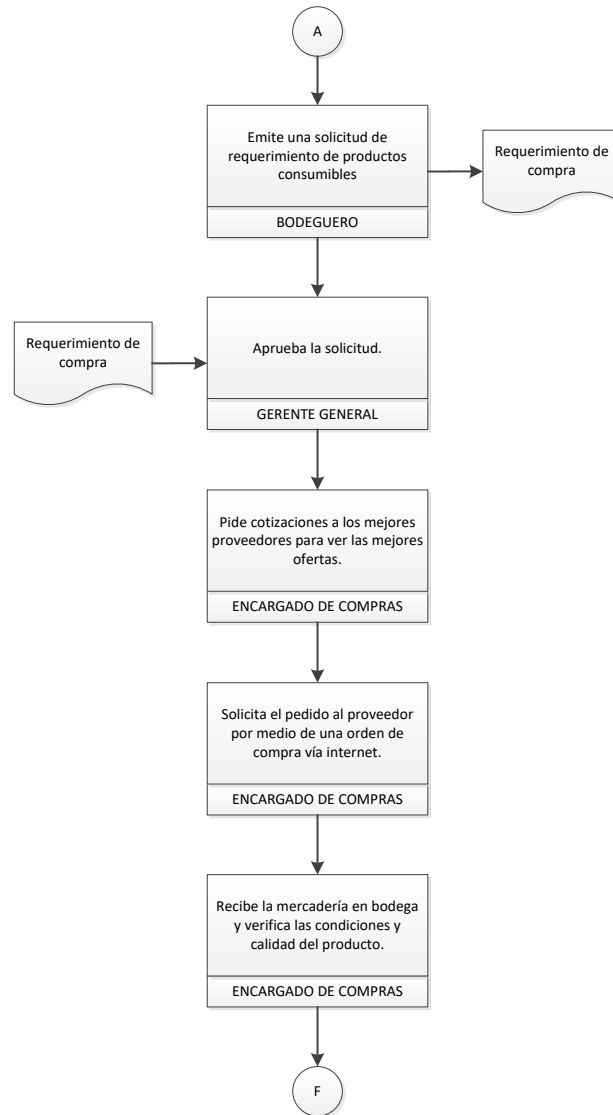


	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO CO</b>	<b>Proceso: COMPRAS</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 6</b>





	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> CO	<b>Proceso:</b> COMPRAS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 6</b>



**Figura 8: Flujograma proceso de compras**

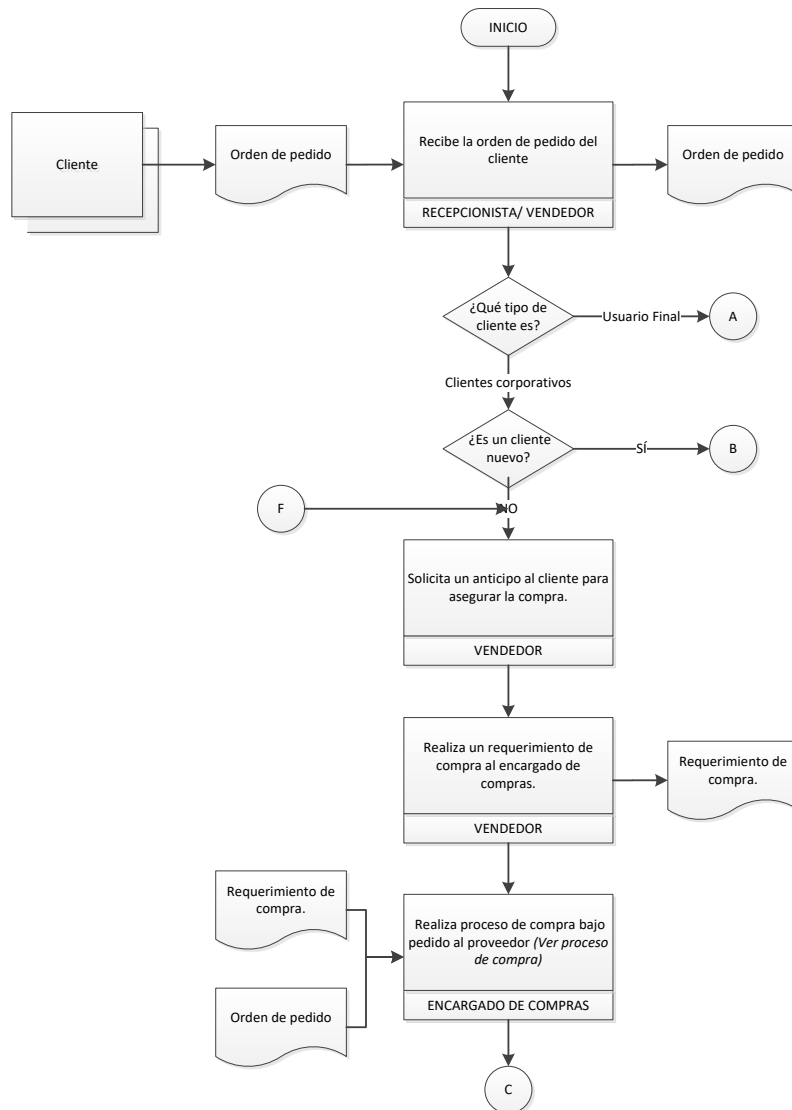
### **3.5.2 Proceso de ventas**

Las mejoras realizadas al proceso de ventas se presentan a continuación:

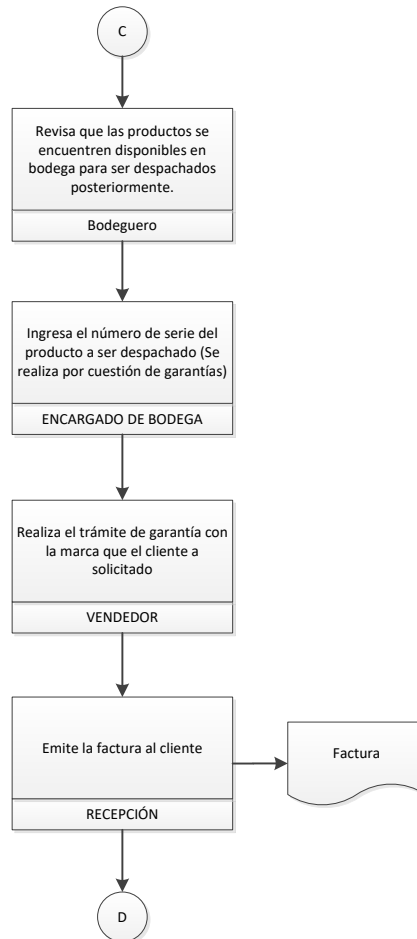
- Antes de realizar la venta a un nuevo cliente, se deberá realizar un análisis de crédito de cada solicitante de crédito, con el fin de descartar potenciales morosos que la empresa pudiera tener a futuro.
- Se emitirá una guía de remisión como sustento del traslado de los productos, dentro y fuera de la ciudad de Quito.

El flujograma del proceso de ventas incluida las propuestas mencionadas, se presenta a continuación:

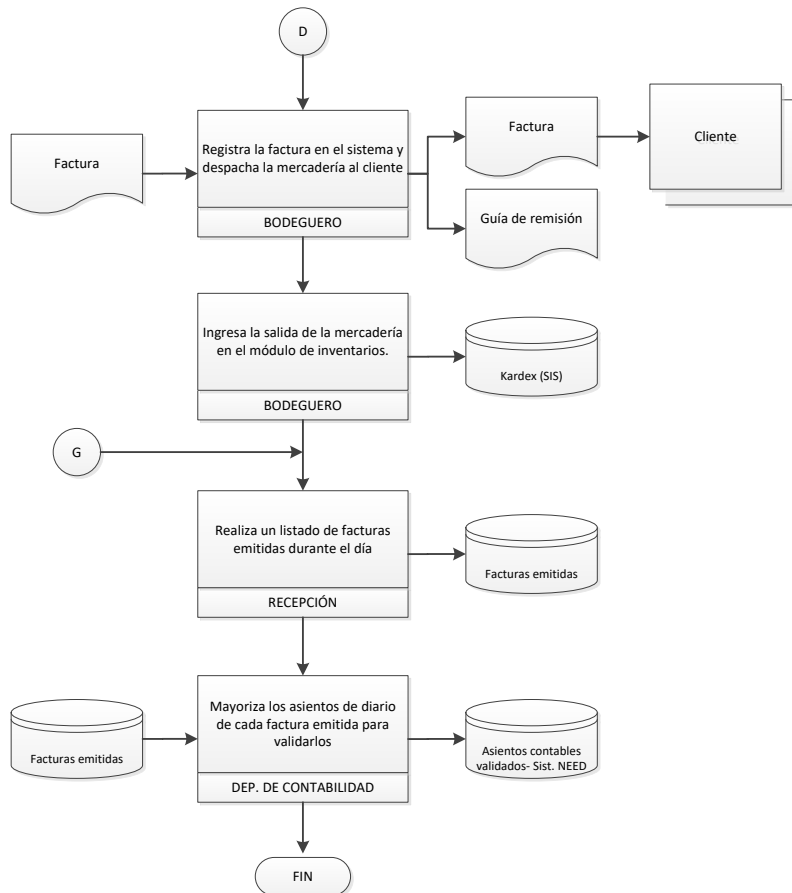
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> VT	<b>Proceso:</b> VENTAS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 5</b>



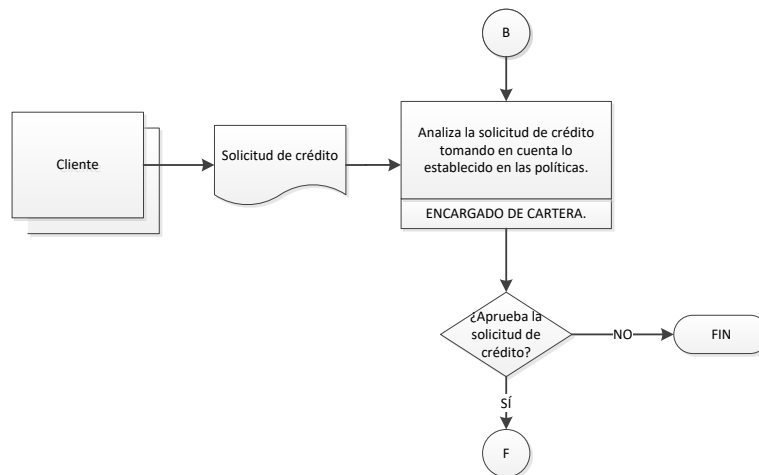
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> VT	<b>Proceso:</b> VENTAS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>



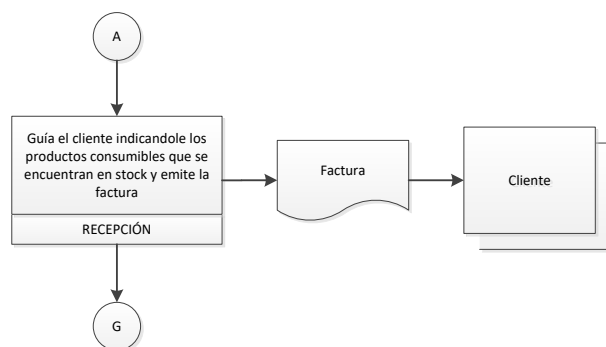
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> VT	<b>Proceso:</b> VENTAS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 5</b>



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: <b>VENTAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO VT	Proceso: <b>VENTAS</b>	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



**Figura 30. Flujograma proceso de ventas**

### **3.5.3 Proceso de pagos**

No se modifica el proceso de pagos debido a que se evidenció que la empresa tiene los suficientes controles necesarios que actualmente los aplican.


El flujograma del proceso de pagos se muestra en el Capítulo 1 de este documento.

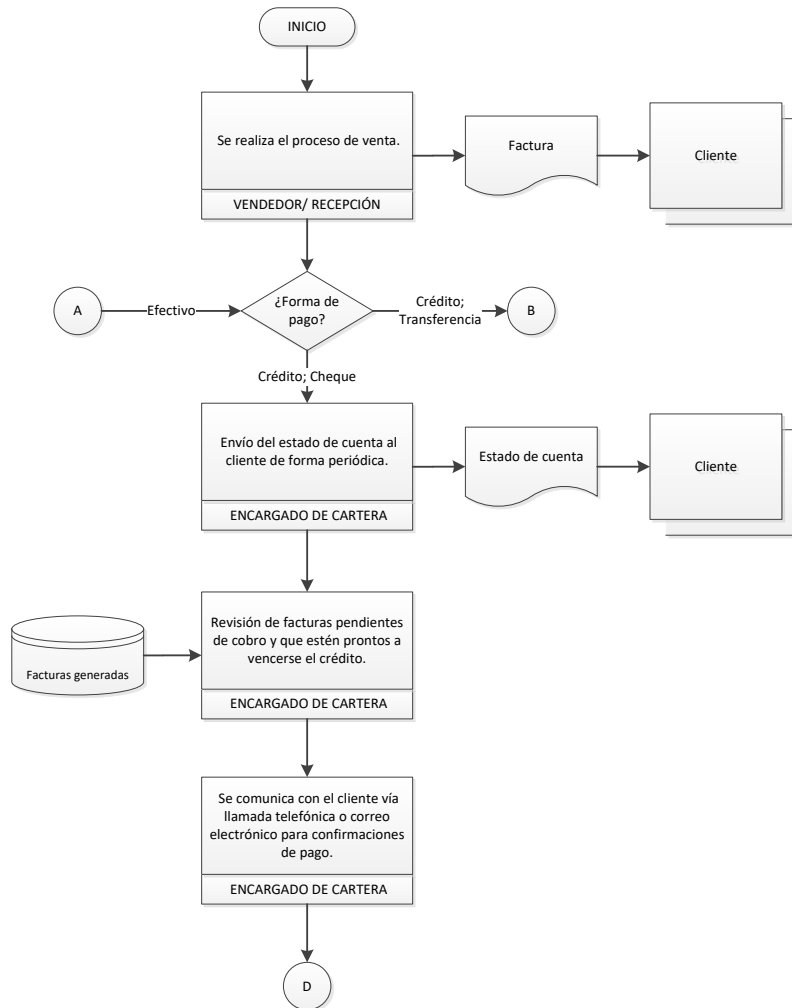
### **3.5.4 Proceso de cobros**

Las mejoras realizadas al proceso de cobros se señalan a continuación:

- Se enviará un estado de cuenta electrónico al cliente de forma periódica, para que el cliente pueda cerciorarse de la fecha límite de pago y la cantidad a pagar.
- Se incluye una política para el proceso de cobro: para aquellas cuentas por cobrar vencidas a más de un año, después de haber intentado realizar el cobro a un cliente moroso, se procederá a realizar un trámite legal con un abogado.

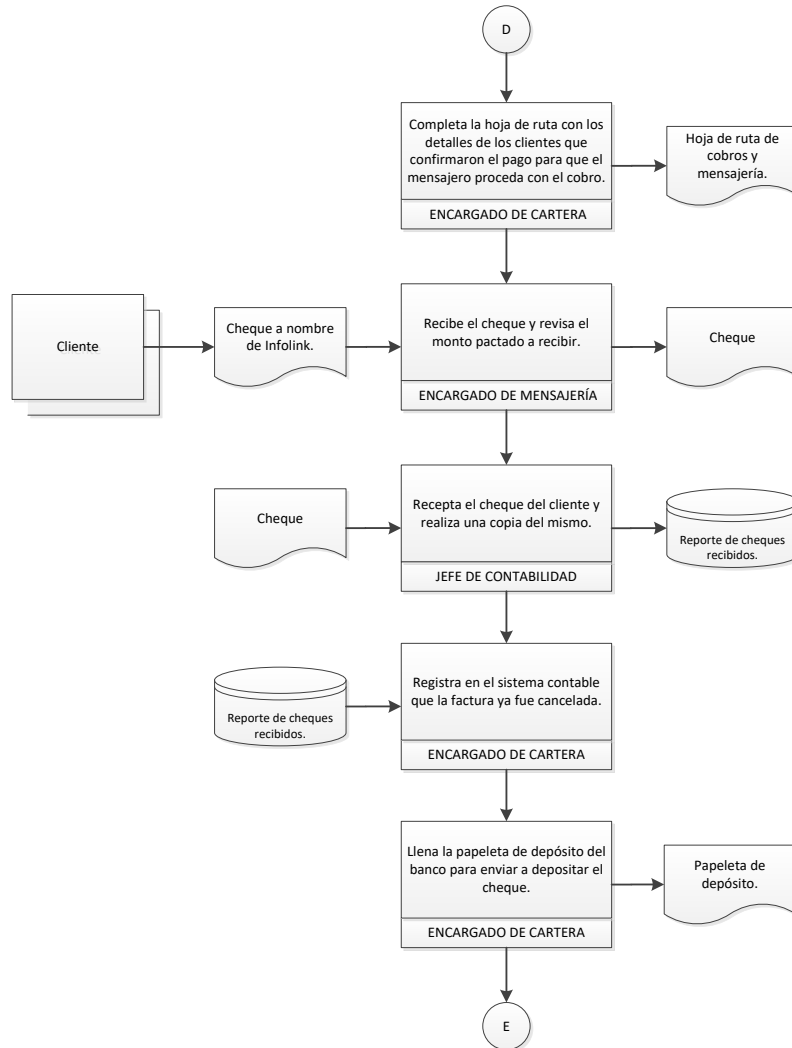
El flujograma del proceso de cobros incluida las propuestas mencionadas, se presenta a continuación:

<div><div>INFOLINK CIA LTDA</div></div>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	
CÓDIGO CB	Proceso: COBROS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

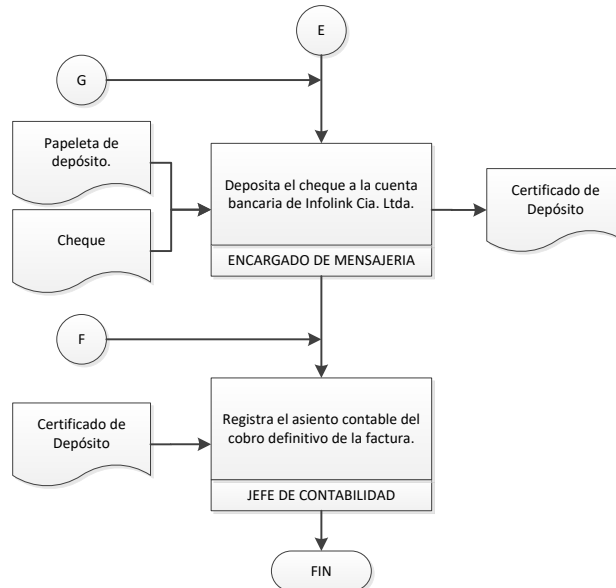




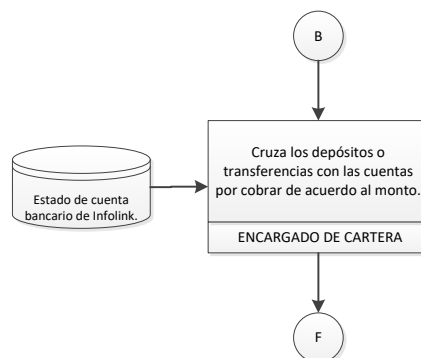
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5



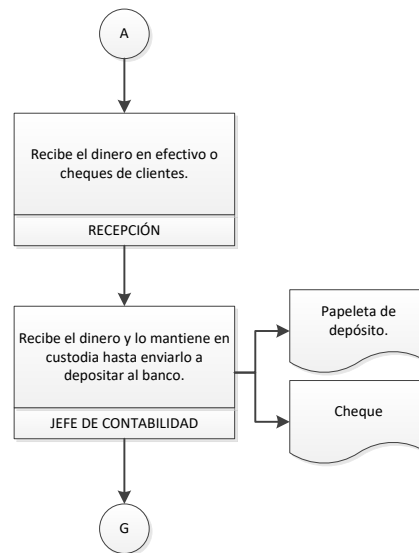
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO CB	Proceso: <b>COBROS</b>	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



**Figura 9: Flujograma proceso de cobros**

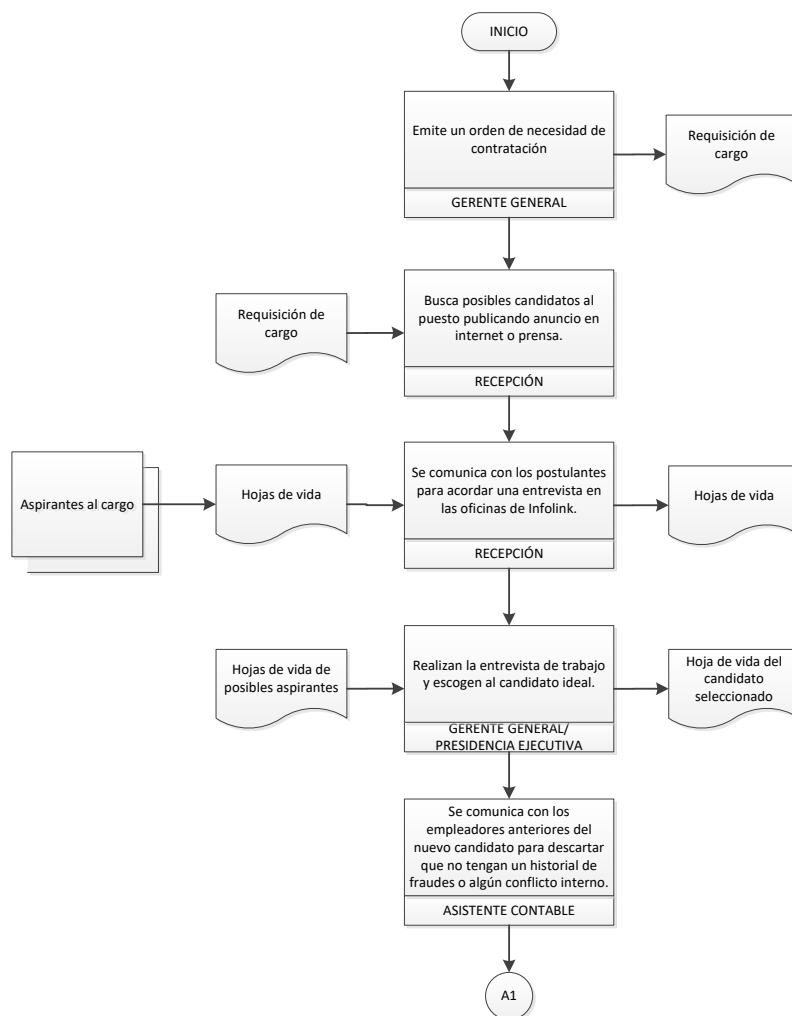
### 3.5.5 Proceso de nómina

Las mejoras realizadas al proceso de nómina de señalan a continuación:

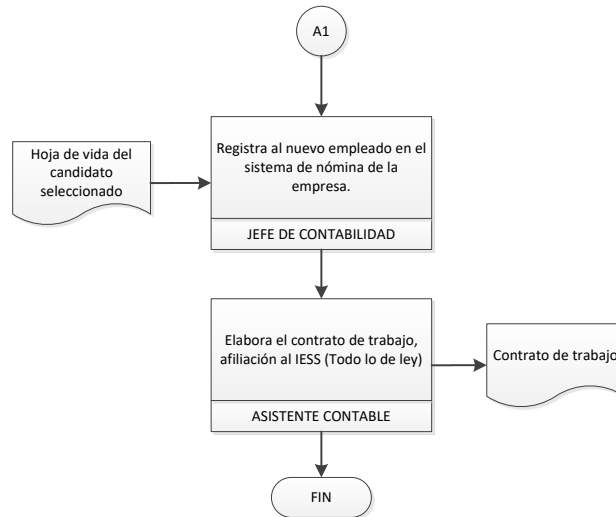
- Para el subproceso de selección y contratación de empleados se incluye: un análisis previo al ingreso del candidato seleccionado del comportamiento laboral del mismo. Es decir la empresa Infolink se comunicará con los anteriores empleadores que tuvo el candidato con el propósito de descartar un historial de fraude o algún conflicto interno.

El flujograma del proceso de nómina incluida las propuestas mencionadas, se presenta a continuación:

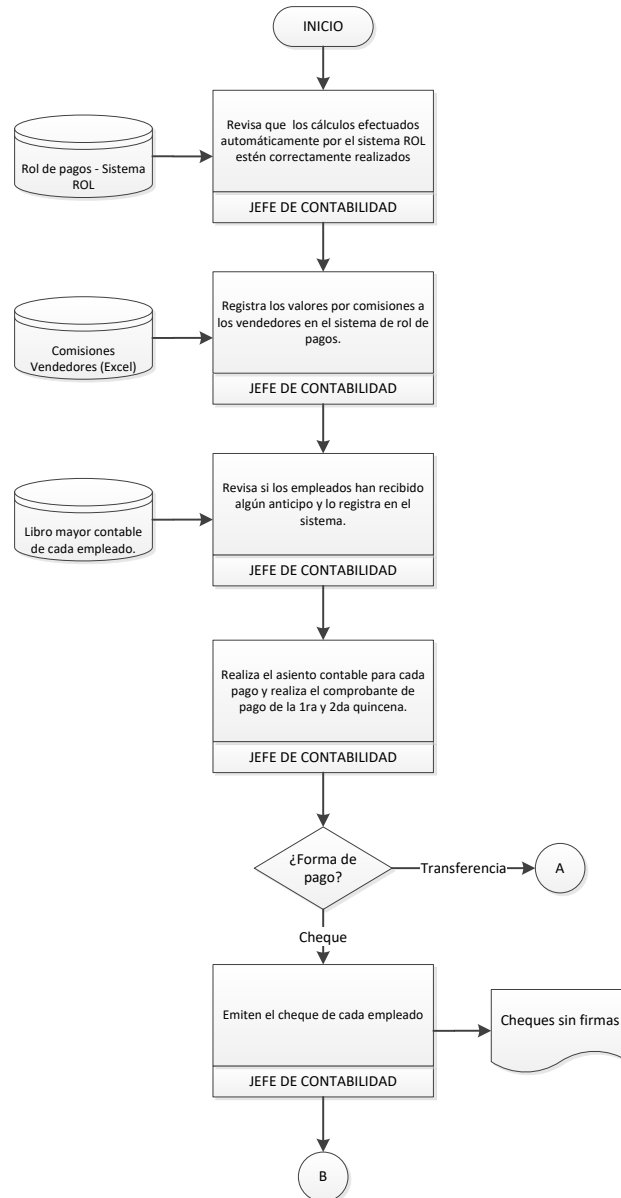
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO NM	Proceso: <b>NÓMINA (SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN)</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5



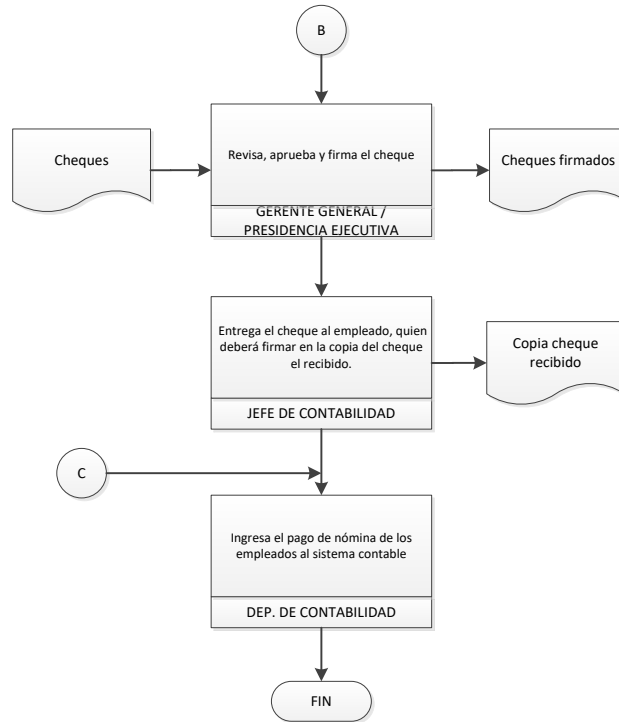
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO NM</b>	<b>Proceso:</b> <b>NÓMINA (SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN)</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>




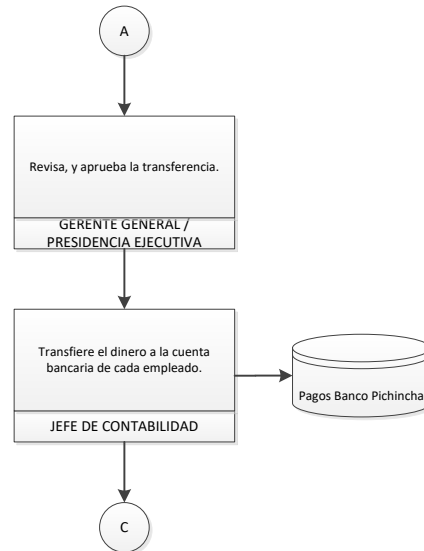
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO NM</b>	<b>Proceso: NÓMINA (PAGO A EMPLEADOS)</b>	
	<b>Edición No. 01</b>	
	<b>Pág. 3 de 5</b>	



	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO NM</b>	<b>Proceso:</b> <b>NÓMINA (PAGO A EMPLEADOS)</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO NM	Proceso: <b>NÓMINA (PAGO A EMPLEADOS)</b>	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



**Figura 10: Flujograma proceso de nómina**

### 3.5.6 Proceso de servicio técnico

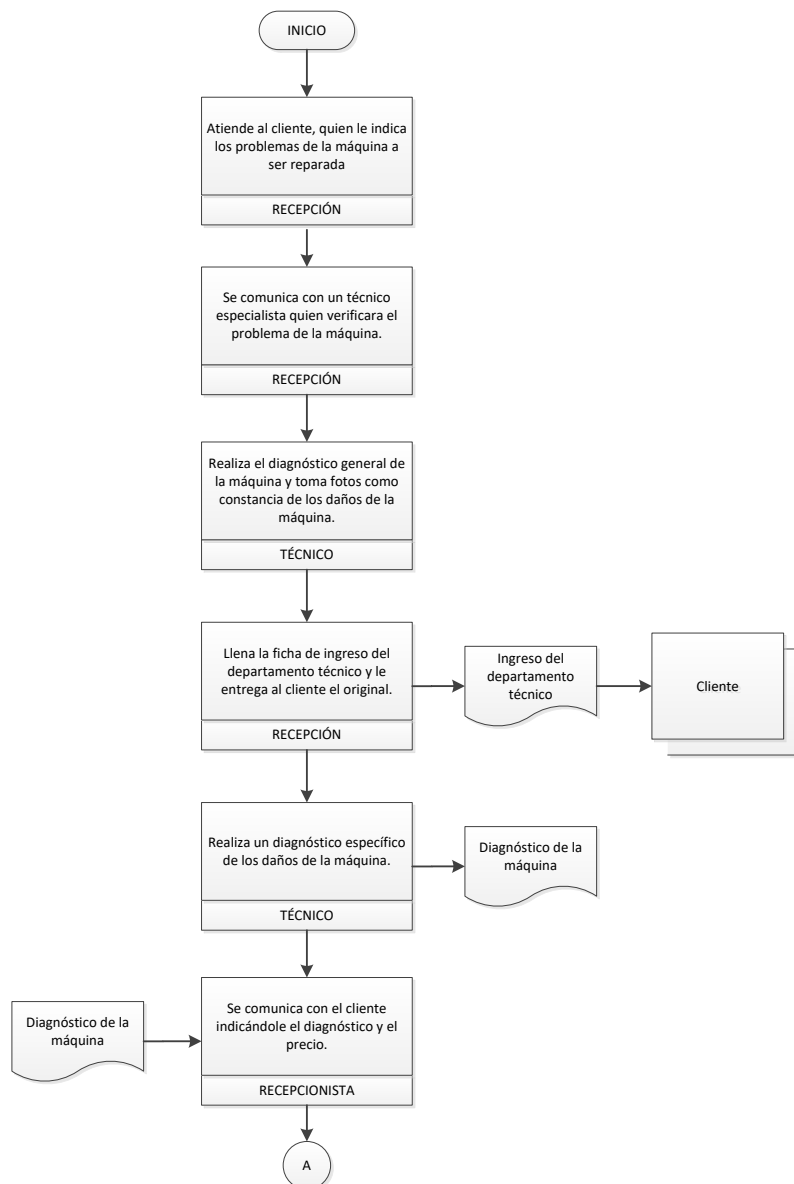
Las mejoras realizadas al proceso de servicio técnico se señalan a continuación:

- Para el servicio técnico tanto preventivo como correctivo, el departamento encargado de su reparación notificará diariamente al cliente vía correo electrónico en qué estado se encuentra su producto, es decir en qué proceso se encuentra y cuánto tiempo más tardará el servicio para su finalización.
- Para el subproceso de compras de repuestos, se incluye la propuesta realizada en el proceso de compras.

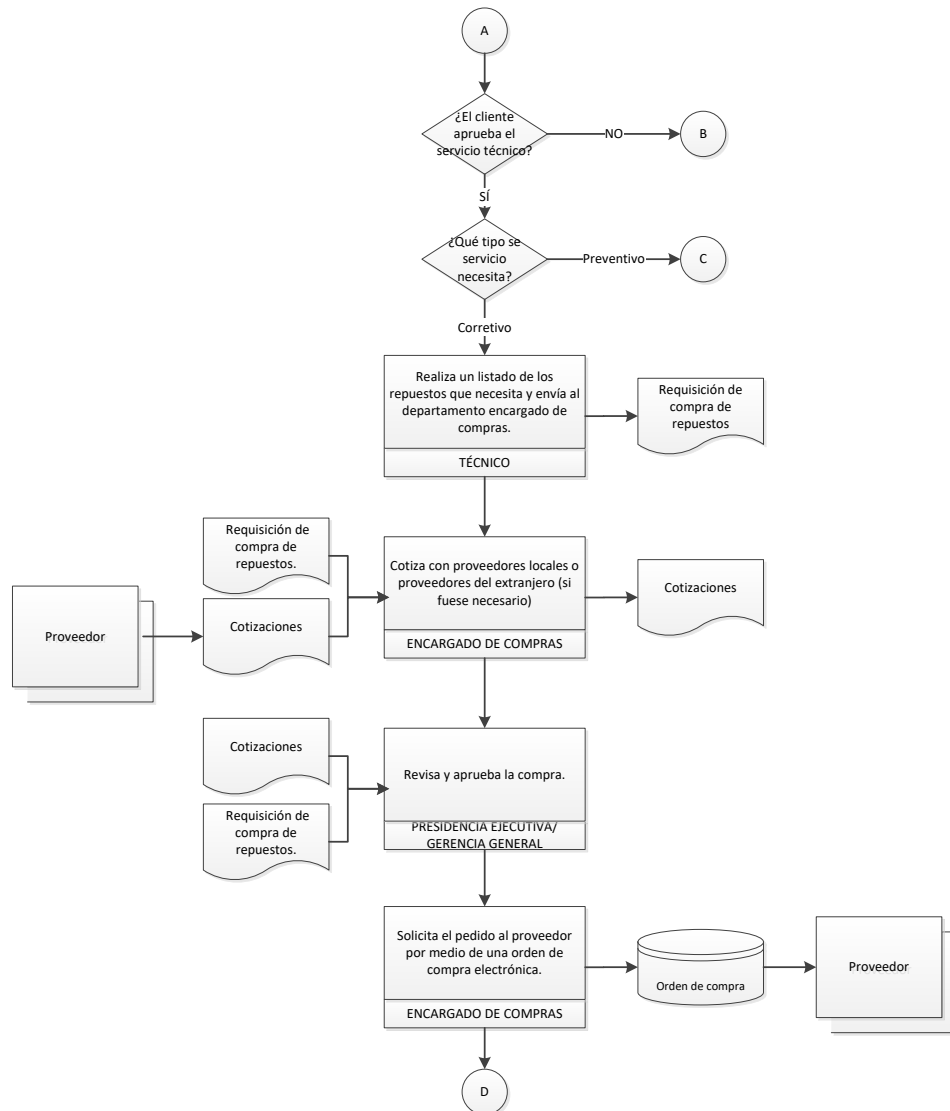


El flujograma del proceso de servicio técnico incluida las propuestas mencionadas, se presenta a continuación:

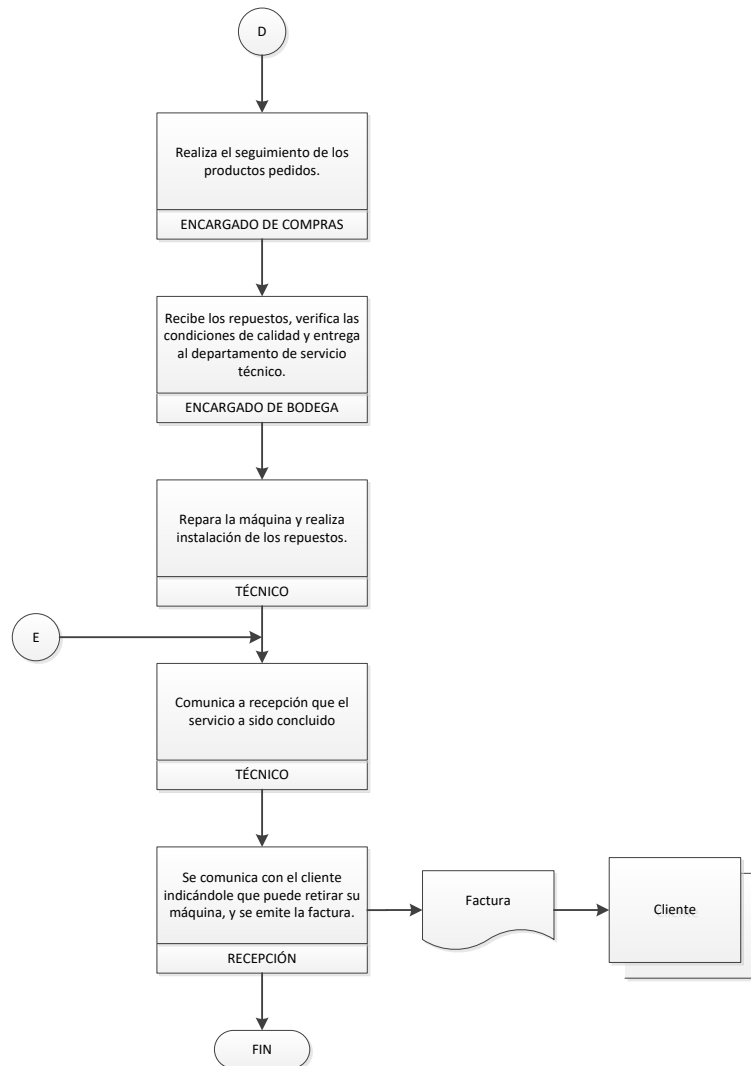
 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5



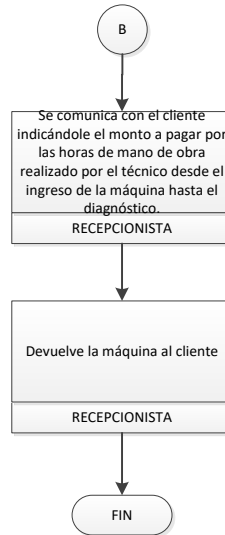
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> ST	<b>Proceso:</b> <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>



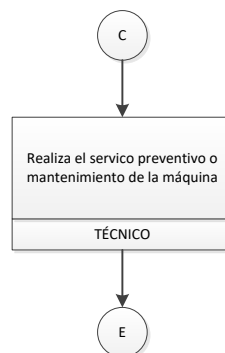
	<b>INFOLINK CIA LTDA</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b> ST	<b>Proceso:</b> <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 5</b>



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5



 <b>INFOLINK CIA LTDA</b>		DIAGNÓSTICO DEL PROCESO
CÓDIGO ST	Proceso: <b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



**Figura 11: Flujograma proceso de servicio técnico**

### 3.6 MATRIZ DE DEBILIDADES GENERALES DE LA EMPRESA

Los resultados obtenidos del cuestionario de control interno que se presentan en el primer capítulo de este documento, demostraron que existen elevados riesgos en la empresa, con un nivel de riesgo del 49%.

A continuación se presentará las debilidades encontradas, los posibles riesgos y sus controles compensatorios para tratar de minimizar el riesgo.

**Tabla 13: Matriz de debilidades generales de la empresa**

<b>DEBILIDAD ENCONTRADA</b>	<b>POSIBLES RIESGOS</b>	<b>CONTROLES COMPENSATORIOS</b>
Existe falta de controles en las áreas de inventario y de cartera donde se han presentado evidencias de pérdidas económicas para la empresa y no se ha realizado alguna acción al respecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento de cuentas incobrables al no realizar un adecuado análisis de crédito de nuevos clientes.</li> <li>– Pérdida o robo de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer mecanismos de control para el área de inventarios, como documentación de ingreso y salida de la mercadería con firmas de responsabilidad.</li> <li>– Realizar un análisis de cartera.</li> </ul>
No existe un manual donde se establezcan las funciones de cada departamento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desconocimiento por parte de los empleados en cuanto a sus funciones y obligaciones provocando errores en el desarrollo de sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer funciones por cada departamento y documentarlas para darlas a conocer al personal de la empresa.</li> </ul>
Existe personal en la empresa que no realiza sus funciones al 100% debido a factores externos e internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disminución de ventas en la empresa debido a la falta de motivación del personal.</li> <li>– La empresa puede incurrir en pérdidas económicas al contar con empleados que no aportan al crecimiento de la empresa.</li> <li>– Exceso de empleados en ciertas áreas de la empresa que representen un gasto innecesario para la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar reconocimientos formales a aquellos empleados que se han destacado en el mes, para que la motivación del personal mejore.</li> <li>– Realizar un análisis de las necesidades de puestos en cada departamento de la empresa.</li> <li>– Realizar evaluaciones del desempeño de los empleados de la empresa.</li> </ul>
No existe una adecuada segregación de funciones. El departamento de ventas tiene la función de	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generar errores en los procesos de la empresa que afecten los resultados de la misma debido al desconocimiento de ciertas actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crear un manual donde se encuentren documentados los procesos de la empresa, las políticas y normas contables utilizadas.</li> </ul>

DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLES RIESGOS	CONTROLES COMPENSATORIOS
realizar compras y ventas simultáneamente y de forma individual.	– La empresa podría depender de un solo empleado que conozca todo el proceso contable, en el caso de ausencia del empleado la mayoría de las actividades se pararían.	
La empresa carece de un manual de control interno.	– Desconocimiento de acciones correctivas al momento de reportar algún riesgo en el proceso.	– Crear un manual de control interno para la empresa.
No se realizan presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La empresa puede incurrir en gastos que no son necesarios para la empresa.</li> <li>– No puede comparar resultados obtenidos con lo que en realidad la empresa esperaba obtener, por lo que no se fijan objetivos ni se planean recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar presupuestos de forma anual con el fin de identificar los gastos y controlar las finanzas de la empresa.</li> <li>– Establecer límites de gastos y lineamientos para controlar el dinero.</li> </ul>
Solo existen objetivos específicos verbales para el departamento de ventas, los demás departamentos de la empresa suponen sus objetivos basados en la experiencia que tienen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riesgos de incumplimientos de documentación legal que la empresa debería presentar, por lo que la empresa podría incurrir en multas innecesarias.</li> <li>– Desinterés por parte de los empleados al cumplir objetivos de su departamento.</li> <li>– Los empleados no se involucran con sus actividades laborales por lo cual no existe un ambiente laboral adecuado que permita el logro de objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer y documentar objetivos específicos para cada departamento de la empresa.</li> <li>– Difundir los objetivos establecidos en cada departamento de la empresa.</li> </ul>

DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLES RIESGOS	CONTROLES COMPENSATORIOS
Existen políticas en los procesos de la empresa que se han ido modificando con el tiempo pero solo verbalmente a conocimiento de la persona encargada del proceso.	– Errores al otorgar crédito ocasionados por el desconocimiento del personal nuevo del cambio de políticas que realice el proceso.	– Actualizar todas las políticas que han sido modificadas y documentarlas.
El personal de ventas no tiene motivación para el cumplimiento de los objetivos de ventas propuestas por la empresa. El personal de ventas solo se ven incentivado económicamente para su beneficio personal y no se involucran con la empresa.	– Disminución en las ventas de la empresa. – Disminución en la utilidad de la empresa. – Pérdida de nuevos clientes por falta de iniciativa de los vendedores al querer atraer a nuevos clientes.	– Realizar reconocimientos formales para el mejor vendedor de forma mensual. – Realizar actividades de recreación, motivación y enseñanza al departamento de ventas.
No existe una selección de proveedores, la mayoría de proveedores son antiguos y no existe un acuerdo de los precios con los mismos.	– Posible fraude del responsable de compras. – Que se adquieran productos a precios altos con relación al mercado.	– Realizar una calificación de proveedores adecuada de forma semestral para poder elegir al mejor proveedor en el mercado.
Se han identificado eventos de riesgos en el área de inventarios, donde existen diferencias en las tomas físicas contra registros contables, pese a esto no se ha realizado ninguna investigación.	– Pueden existir pérdidas o robo del inventario de la empresa, generando una pérdida monetaria para la empresa.	– Identificar eventos potenciales que supongan pérdidas para la empresa y realizar medidas correctivas para minimizar o reducir el riesgo de pérdida.
Las diferencias de inventario físico contra registros contables han venido mostrando saldos negativos desde el 2004.	– Saldos no razonables en la cuenta de inventarios.	– Cotejar los saldos en registros contables de inventarios contra un inventario físico. En el caso de existir faltantes el responsable de estos será el encargado de bodega debido a que los inventarios estarán bajo supervisión del mismo.



<b>DEBILIDAD ENCONTRADA</b>	<b>POSIBLES RIESGOS</b>	<b>CONTROLES COMPENSATORIOS</b>
No se ha realizado ninguna investigación por los faltantes de inventarios por lo que solo los dan de baja.	– Acumulación de faltantes de inventario ocasionando más pérdidas para la empresa.	– Realizar controles en inventarios como toma física de manera mensual.
Para la justificación de pérdidas por bajas de inventarios no se realizan declaraciones juramentadas bajo un notario o juez que justifiquen dichas pérdidas, pese a esto la empresa si lo registra como un gasto deducible del impuesto a la renta.	– Problemas legales o incurrir en multas al no cumplir con lo establecido en la ley.	– Presentar declaraciones juramentadas bajo un notario o juez que justifique la baja de inventario.
La empresa no realiza órdenes de compra.	– No hay sustento de que es lo que se debe comprar ni para quien va dirigido, esto podría afectar los flujos de efectivo. – Compras no autorizadas por el Gerente.	– Realizar órdenes de compra donde especifique la cantidad de mercadería que solicita previa aprobación del Gerente General.
No se ha elaborado una matriz donde se conozcan los riesgos que se han identificado dentro de la empresa y su posible impacto dentro de la misma. Si han existido riesgo solo se han conocido verbalmente por experiencia dentro de la empresa.	– Desconocimiento de los empleados de que acciones tomar al encontrarse con riesgos que ya han ocurrido con frecuencia o de riesgos que podrían ocurrir.	– Elaboración de una matriz de riesgos que la empresa se encuentra expuesta, de sus posibles impactos y controles para mitigar, reducir, controlar o eliminar dichos riesgos.
El departamento de ventas acepta crédito de nuevos empleados solo con el fin de realizar la venta, pero no evalúa el impacto que puede tener el	– Cuentas incobrables. – Pérdidas económicas para la empresa.	– Realizar un análisis de crédito para nuevos clientes, por parte del encargado de cartera, antes de que el vendedor finalice la negociación con el nuevo cliente.

DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLES RIESGOS	CONTROLES COMPENSATORIOS
departamento de cartera al no dejar que se involucre en el proceso de análisis de crédito.		
No se establecen controles compensatorios a debilidades o riesgos encontrados por la empresa.	– Los riesgos pueden irse incrementando sin realizar acciones correctivas, pudiendo ocasionar pérdidas monetarias para la empresa.	– Establecer controles compensatorios a medida que exista un evento de riesgo para la empresa, y evaluar posibles riesgos futuros.
Las acciones correctivas para los diferentes riesgos hallados en la empresa han sido verbalmente expuestas.	– Desconocimiento de los administradores de la empresa al presentarse riesgos potenciales para la empresa.	– Documentar evaluaciones y acciones correctivas realizadas a riesgos que la empresa se encuentra expuesta.
La administración de la empresa al encontrarse con riesgos, solo lo trata de minimizar en base a la experiencia que tienen.	– Que ingrese una nueva administración que no tenga la misma experiencia que los antiguos.	– Establecer mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder ante riesgos. Estos deberán ser documentados. – Crear un plan de contingencia documentado para afrontar los riesgos que la empresa pueda presentar.
Falta de actualización de las políticas de la empresa. La actualización solo se conocer verbalmente por parte del encargado del proceso.	– Se podrían ejecutar las operaciones de la empresa sin tener en consideración las reglas que rigen dentro de las mismas debido a políticas desactualizadas.	– Actualizar todas las políticas que han sido modificadas y documentarlas. – Divulgar las políticas actualizadas por la compañía mediante el internet.

DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLES RIESGOS	CONTROLES COMPENSATORIOS
Se elabora toma física de inventarios de manera semestral. No se conoce por que existen diferencias de inventarios en esos meses.	– Pérdida o robo del inventario de la empresa.	– Realizar tomas físicas de inventario de manera mensual. Aplicar las políticas de inventarios de la empresa para beneficio de la misma.
No se evalúa al personal de la empresa, por lo que pueden existir empleados que necesiten de capacitación para actualizar sus conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Empleados que realicen mal sus funciones.</li> <li>– Desactualización de normativas contables que conlleven a multas para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar evaluaciones anuales a empleados antiguos de la empresa para medir sus conocimientos.</li> <li>– Facilitar capacitaciones de normativas contables al departamento de contabilidad.</li> <li>– Supervisar a empleados nuevos como medio de evaluación de sus actividades laborales. La supervisión será por parte del jefe inmediato.</li> </ul>
Existen conflictos internos entre compañeros por lo que la comunicación suministrada de departamento a departamento no es oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausencia o limitaciones de información.</li> <li>– Retrasos de entrega de productos al cliente.</li> <li>– Retraso de decisiones en la empresa.</li> <li>– Ofrecer una imagen negativa sobre la empresa.</li> <li>– Demoras innecesarias entre un proceso a otro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer estrategias para enfrentar los conflictos laborales entre empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Reducir el conflicto.- Sustituir las metas y recompensas que resulten "competitivas" por otras que demanden cooperación entre las partes, o eliminar las situaciones que pueden generar confrontaciones.</li> <li>(b) Resolver el conflicto.- Enviar notificaciones a los empleados involucrados en el conflicto, y tratar de convencer a las partes de que exista</li> </ul> </li> </ul>

DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLES RIESGOS	CONTROLES COMPENSATORIOS
		una solución y aplicación de determinadas reglas.
No se informa a los trabajadores de las actividades internas que se desarrollan y los resultados que se obtiene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El personal podría desconocer que los resultados que se van logrando, por lo que podrían desmotivarse.</li> <li>– Se puede afectar los niveles de eficiencia y habrían desperdicio de los recursos humanos y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enviar mediante correo electrónico a todos los empleados de la empresa, los logros y las metas alcanzadas y las que se desean alcanzar.</li> </ul>

### 3.7 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONTROLES SUGERIDOS POR CADA PROCESO

Una vez realizado el levantamiento de información de cada proceso significativo dentro de la empresa Infolink Cía. Ltda., se analizó conjuntamente con el encargado de cada proceso las debilidades y las posibles mejoras de cada uno de estos.

A continuación se muestra una matriz de análisis de riesgo de cada proceso con sus controles sugeridos:

*Significado de aseveraciones:*

- \*' *Pregunta de decisión para continuar con el proceso*
- ' *Controles que tiene implementado la empresa actualmente*

### 3.7.1 Proceso de compras

**Tabla 14: Proceso de compras**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
*	¿Qué tipo de producto se necesita? a) Productos Consumibles b) Productos Grandes				
	Productos Consumible.-				
Bodeguero	Emite una solicitud de requerimiento de productos consumibles	Requerimiento de compra.			
Gerente General	Aprueba la solicitud.				
Encargado de compra	Pide cotizaciones a los mejores proveedores para ver las mejores ofertas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>– No existe una selección de proveedores, la mayoría de proveedores son antiguos y no existe un acuerdo de los precios con los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posible fraude en el responsable de compras.</li> <li>– Que se adquieran productos a precios altos con relación al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar una calificación de proveedores adecuada de forma semestral para poder elegir al mejor proveedor en el mercado.</li> </ul>

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
					– Establecer parámetros para la selección de proveedores.
Encargado de compra	Solicita el pedido al proveedor por medio de una orden de compra vía internet.				
Bodeguero	Recibe la mercadería en bodega y verifica las condiciones y calidad del producto.				
	Productos Grandes.-				
Vendedor	Asesora al cliente y recibe la orden de pedido.	Orden de pedido			
Vendedor	Realiza el requerimiento de los productos que se solicitan.	Requerimiento de compra.			
Encargado de compras	Realiza un análisis buscando al mejor proveedor con el mejor valor.				
Encargado de compras	Pide cotizaciones a los mejores proveedores para ver las mejores ofertas.	-Cotizaciones - Listado de cotizaciones			

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Socios	Revisan las cotizaciones y aprueban la compra.	Cotización aprobada			
Encargado de compras	Solicita el pedido al proveedor por medio de una orden de compra vía internet.	Orden de compra			
Encargado de compras	Realiza un seguimiento de la mercadería y lo reporta al departamento de ventas y a los socios.				
*	¿Con qué urgencia se necesita el producto? a) Con urgencia / Inmediata b) Sin urgencia / Normal				
	Con urgencia /Inmediato.-				
Chofer	Retira la mercadería desde las bodegas del proveedor.				
Bodeguero	Recibe la mercadería y verifica las condiciones y la calidad del producto.	Factura del proveedor	– Se recibe mercadería sin un sustento de que la	– Recibir mercadería no aprobada para la compra y que la	– La inspección de los productos que llegan a bodegas de la empresa,



RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
			empresa realizo la orden de compra.	<p>empresa incurra en desembolso de dinero no requerido.</p> <p>– Almacenamiento de inventarios innecesarios ocasionando que este inventario se vuelva obsoleto con el tiempo y la empresa tenga que vender a un valor menor del que compro.</p>	<p>se realiza bajo supervisión del jefe inmediato.</p> <p>– La recepción de la nueva mercadería a bodega debe estar sustentada con la orden de compra aprobada.</p>
Bodeguero	Registra el ingreso del inventario en el kardex, y registra la factura en el sistema.	-Kardex (ingreso de mercadería)			
Jefe de Contabilidad	Mayoriza los asientos de diario según la factura en el sistema contable NEED para validar el asiento contable.				
	Sin urgencia / Normal.-				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Bodeguero	Recibe la mercadería en bodega y verifica las condiciones y calidad del producto.	Factura del proveedor			– Toda mercadería recibida en bodega debe estar sustentada con la aprobación de compra de alguno de los socios.
*	<i>¿Existen productos en malas condiciones?</i>				
	Sí existen productos en malas condiciones.-				
Bodeguero	Notifica los productos que no cumple con las especificaciones de calidad o están incompletos.	Reporte de mercadería en mal estado.			
Encargado de compras	Informa al proveedor y solicita una nota de crédito.	Nota de crédito			
Jefe de Contabilidad	Registra la nota de crédito en el sistema contable. FIN DEL PROCESO				
	No existen productos en malas condiciones.-				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Bodeguero	Registra el ingreso del inventario en el kardex, y registra la factura en el sistema.	-Kardex (ingreso de mercadería) - Factura proveedor			
Bodeguero	Cuando ingresa la factura recibida por el proveedor, se genera automáticamente en el sistema contable una cuenta por pagar. <i>Ver proceso de pagos.</i>	Cuenta por pagar.			
Jefe de Contabilidad	Mayoriza los asientos de diario según la factura en el sistema contable NEED para validar el asiento contable				
Encargado de compras	Se comunica con el cliente de que su pedido se encuentra listo para ser enviado a domicilio o para ser retirado por el mismo en las bodegas de Infolink. FIN DEL PROCESO				

### 3.7.2 Proceso de pago

**Tabla 15: Proceso de pagos**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Asistente de Contabilidad	Realiza las retenciones de IVA y de renta de forma electrónica para el proveedor.	Retenciones			
Jefe de contabilidad	Verifica que las retenciones estén bien realizadas y que no estén duplicadas y las aprueba.				
Jefe de contabilidad	Genera en el módulo de cartera de proveedores una cuenta para pagos.	-Cuentas por pagar -Facturas de proveedores			
Asistente de Contabilidad	Realiza un listado de todas las facturas que se vencen hasta el corte del día siguiente	Reporte de facturas por pagar			– <b>Revisión de los pagos a realizarse por parte del jefe de contabilidad con el fin de evitar que se realicen pagos duplicados.</b>
Gerente General	Revisa el reporte de las facturas próximas a vencerse el plazo y				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
	aprueba que continúe el proceso de pago.				
*	<i>¿Aprueba el pago?</i>				•Todos los pagos realizados por la empresa deberán pasar por la aprobación de los socios de la empresa.
	<b>No aprueba el pago.-</b>				
Gerente General	Retiene la factura señalando el motivo y la fecha de cuando se cancelará. El gerente lo solucionará con el proveedor.				
Gerente General	Una vez solucionado el problema, autoriza al departamento de contabilidad que continúe con el proceso de pago.				
	<b>Sí aprueba el pago.-</b>				
*	<i>¿Forma de pago?</i>				
	<b>Transferencia.-</b>				
Jefe de contabilidad	Revisa el monto de pago y realiza la liberación en el sistema.	Sistema bancario.			

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Jefe de contabilidad	Registra en el sistema contable y en el módulo de pago a proveedores la cancelación de las cuentas pendientes de pago.	Cuentas por cobrar canceladas			
	<b>Cheque.-</b>				
Asistente de Contabilidad	Emite los cheques para ser entregados a los proveedores.	Cheque			
Gerente General	Firma los cheques para su autorización en el banco				
Asistente de Contabilidad	Realiza una copia del cheque				
Asistente de Contabilidad	Entrega los cheques a los proveedores quienes deberán firmar la copia como constancia de haberlo recibido.				
Asistente de Contabilidad	Realiza el comprobante de egreso.	Comprobante de egreso			

### 3.7.3 Proceso de ventas

**Tabla 16: Proceso de ventas**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Recepción / Vendedor	Recibe la orden de pedido del cliente.	Orden de pedido (Caso: clientes corporativos)			
*	<i>¿Qué tipo de cliente es?</i> <i>a) Usuario Final (productos consumibles)</i> <i>b) Clientes corporativos (productos grandes)</i>				
	<b>Usuario Final.-</b>				
Recepción	Guía al cliente indicándole los productos consumibles que se encuentran en stock.				
Recepción	Emite la factura al cliente.				
Recepción	Realiza un listado de las facturas emitidas durante el día.	Facturas generadas en el sistema			

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Jefe de Contabilidad	Mayoriza los asientos de diario de cada factura emitida para validarlos. FIN				
	<b>Cientes corporativos.-</b>				
*	<i>¿Es un nuevo cliente?</i>				
	<b>No es un nuevo cliente.-</b> Continúa el proceso normal de ventas.				
	<b>Sí es un nuevo cliente.-</b>				
Encargado de cartera	Analiza la solicitud de crédito tomando en cuenta lo establecido en las políticas.	Políticas de análisis de crédito nuevos clientes	– No se realizaba ningún tipo de análisis del historial crediticio antes de conceder crédito a nuevos clientes. Solo se basaban en la costumbre, la experiencia y en la evolución de las condiciones del mercado.	– Riesgo de incobrabilidad en el departamento encargado de cartera de clientes, ocasionando pérdidas monetarias para la empresa. – Se otorgaba créditos que posteriormente tenían dificultades para su recuperación.	– Realizar un análisis de la capacidad de pago del cliente nuevo, antes de cerrar la venta. – Notificar en forma concreta a los clientes nuevos los documentos que deben presentar para obtener crédito.



RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
*	<i>¿Aprueba la solicitud de crédito?</i>				
	<b>No aprueba la solicitud de crédito.-</b> FIN del proceso de ventas				
	<b>Sí aprueba la solicitud.-</b> Continúa el proceso de ventas				
Vendedor	Solicita un anticipo al cliente para asegurar la compra.				
Vendedor	Realiza un requerimiento de compra al encargado de compras.	Requerimiento de compra			
Encargado de compras	Realiza el proceso de compras bajo pedido al proveedor. ( <i>Ver proceso de compra</i> )	Requerimiento de compra - Orden de pedido del cliente.			
Bodeguero	Revisa que los productos se encuentren disponibles en bodega para ser despachados posteriormente.				
Bodeguero	Ingresa el número de serie del producto a ser despachado (Se realiza por cuestión de garantías)				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Vendedor	Realiza el trámite de garantía con la marca que el cliente ha solicitado				
Recepción	Emite la factura al cliente.	Factura electrónica			
Bodeguero	Registra la factura en el sistema y despacha la mercadería al cliente.	Guía de remisión (en el caso de ser entrega a domicilio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se emiten egresos de bodega cuando la mercadería es despachada hacia el cliente.</li> <li>– Los despachos de productos son anotados en hojas de cuaderno que puede extraviarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La información acerca de los inventarios puede ser no confiable.</li> <li>– Se podrían perder sus anotaciones y se corre el riesgo de que no sean registrados en el kardex por lo que no se registren los despachos.</li> <li>– Saldo de inventarios contable no razonables al no constar todos los despachos de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Emitir egresos de bodega en todos los casos de despacho de mercadería.</li> <li>– Los despachos deben ser automatizados.</li> </ul>

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>DEBILIDAD ENCONTRADA</b>	<b>POSIBLE RIESGO</b>	<b>CONTROLES COMPENSATORIOS</b>
Bodeguero	Ingresa la salida de la mercadería en el módulo de inventarios (Sistema SIS)	Kardex (salida de mercadería)			
Recepción	Realiza un listado de las facturas emitidas durante el día.	Facturas generadas en el sistema			
Jefe de Contabilidad	Mayoriza los asientos de diario de cada factura emitida para validarlos. FIN DEL PROCESO.				

### 3.7.4 Proceso de cobros

**Tabla 17: Proceso de cobros**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Vendedor	Inicia después de haber realizado el proceso de ventas. <i>Ver narrativa Proceso de Ventas.</i>	Facturas generadas en el sistema contable.			
*	¿Forma de pago de los clientes? a) Efectivo b) Transferencia c) Crédito				
	<b>Efectivo.-</b>				
Recepción	Recibe el dinero en efectivo o cheques de clientes, normalmente por conceptos de venta de productos consumibles y por servicio técnico.				
Jefe de Contabilidad	Recibe el dinero y lo mantiene en custodia hasta enviarlo a depositar al banco.		– No se emiten comprobantes de ingreso al recibir el	– Desconocer el concepto por el cual ha ingresado el dinero en efectivo.	– Revisar que el dinero entregado por recepción sea la misma

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
			dinero en efectivo o cheques.		<p>cantidad que consta en la factura generada.</p> <p>– Los cheques recibidos son mantenidos en caja fuerte bajo el custodio del jefe de contabilidad hasta la fecha de su depósito.</p> <p>– Emitir un comprobante de ingreso al recibir dinero en efectivo o cheques como sustento de haber recibido el dinero.</p>
Encargado de mensajería	Deposita el dinero en la cuenta bancaria de la empresa.	Certificado de depósito.			
Jefe de Contabilidad	Registra el asiento contable del depósito del valor en efectivo.				
	<b>Transferencia.-</b>				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Encargado de cartera	Imprime el estado de cuenta bancario de la empresa y realiza un cruce de los depósitos o las transferencias con cuentas por cobrar de acuerdo al monto.				
Encargado de cartera	Registra el asiento contable del cobro definitivo de la factura.				
	<b>Crédito; Cheque.-</b>				
Encargado de cartera	Envía estados de cuenta a los clientes.				
Encargado de cartera	Revisa las facturas pendientes de cobro que estén prontos a vencerse el crédito.				
Encargado de cartera	Se comunica con el cliente vía llamada telefónica o correo electrónico para confirmaciones de pago.				
Encargado de cartera	Completa la hoja de ruta con los cobros que deberá recibir de los	Hoja de ruta			

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
	clientes y el mensajero proceda con el cobro.				
Mensajero	Recibe el cheque del cliente.	Cheque			
Jefe de Contabilidad	Recepta el cheque del cliente y realiza una copia del mismo.	Copia del cheque			
Encargado de cartera	Registra en el sistema contable que la factura ya fue cancelada				
Encargado de cartera	Envía a depositar el cheque lo más pronto posible a la cuenta bancaria de la empresa.	Papeleta de depósito			
Mensajero	Deposita el dinero en la cuenta bancaria de la empresa.	Certificado de depósito.			
Encargado de cartera	Registra el cobro definitivo de la cuenta por cobrar para que esta desaparezca del sistema.				
Jefe de Contabilidad	Registra el asiento contable del cobro definitivo de la factura.				
	<b>FIN DEL PROCESO</b>				

### 3.7.5 Proceso de nómina

**Tabla 18: Proceso de nómina**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
<b><u>SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</u></b>					
Gerente General	Emite una orden de necesidad de contratación por vacante en algún puesto de la empresa.	Requisición de cargo			
Recepción	Busca posibles candidatos al puesto publicando anuncio en internet o prensa.				
Recepción	Se comunica con los postulantes para acordar una entrevista en las oficinas de Infolink.				
Socios	Realizan las entrevistas de trabajo, y escogen al candidato ideal.	Hoja de vida candidato seleccionado	– No se realizan pruebas psicotécnicas.	– No se podrá determinar de manera eficiente las habilidades de cada trabajador para ser ubicado en los puestos	– Supervisar con mayor frecuencia al personal nuevo que ingrese a la empresa. El personal antiguo también deberá



RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
				apropiados según sus competencias.	ser supervisado por su jefe inmediato.
Asistente Contable	Se comunica con los empleadores anteriores del nuevo candidato para descartar que no hayan tenido un historial de fraudes o algún conflicto interno.				
Jefe de Contabilidad	Registra el nuevo empleado en el sistema de nómina de la empresa.				
Asistente Contable	Elabora el contrato de trabajo y afiliación al IESS del nuevo empleado. FIN	Contrato de trabajo			
Jefe de área del nuevo empleado.	El nuevo empleado deberá ser evaluado constantemente.	Resultado de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Solo se realizan evaluaciones al nuevo personal, a los antiguos no se efectúa. Se confía en la capacidad de los empleados antiguos.</li> <li>– No existe inducción al personal nuevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se podrá determinar si todos los empleados están realizando el trabajo al máximo de sus capacidades, lo cual podría afectar al alcanzar los objetivos de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enviar un memorándum de llamada de atención a aquellos empleados que comentan faltas importantes, y adicionalmente el</li> </ul>

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
				<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incumplimiento de políticas y procedimientos de la empresa por desconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gerente conversará con el empleado.</li> <li>– Realizar una inducción al personal nuevo donde se le dé a conocer en general las actividades de cada departamento de la empresa, y de forma específica el departamento en el cual ingresa el nuevo empleado.</li> <li>– Evaluar el desempeño de los empleados a los objetivos planteados, a fin diseñar planes de acción focalizados de acuerdo a las</li> </ul>

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
					necesidades de cada empleado.
	<b>FIN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>				
	<b><u>SUBPROCESO: PAGO A EMPLEADOS DE NÓMINA</u></b>				
Jefe de Contabilidad	Obtiene del sistema rol de pagos, el rol de cada empleado y se revisa que los cálculos efectuados sean los correctos.				
Jefe de Contabilidad	Registra adicionalmente en el rol de pagos los valores por comisiones a los vendedores.	Datos de comisiones en Excel otorgado por el encargado de cartera	– Debido a ser un procedimiento manual de registro en el rol de pagos, podrían existir equivocaciones del valor real de las comisiones.	– Pagos indebidos, pérdidas económicas debido a pagos indebidos, y desmotivación del personal de ventas.	– Automatizar este procedimiento.
Jefe de Contabilidad	Registra en el rol de pagos los anticipos que hayan tenido los empleados si fuese el caso.	Datos de anticipos obtenidos del libro mayor	– Pueden existir equivocaciones al digitar manualmente los anticipos.	– Pérdidas económicas para la empresa si no se digita correctamente o si se olvida de digitar.	– Establecer un sistema de rol de pagos mejorado donde los anticipos que tengan los empleados se

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
		contable de cada empleado			descuento automáticamente al sistema de rol de pagos.
Jefe de Contabilidad	Realiza el asiento contable para cada empleado y por cada pago de nómina.				
Jefe de Contabilidad	El sistema emite el rol de pagos y comprobante de pago de la 1ra y 2da quincena de cada empleado, y se lo revisa que este correctamente.	Rol de pagos y Comprobante de pagos			
*	¿Forma de pago? a) Transferencia b) Cheque				
	<b>Transferencia.-</b>				
Socios	Revisa, aprueba y firma el cheque.				
Jefe de Contabilidad	Transfiere el dinero a la cuenta bancaria del empleado.	Transferencia al banco.			
Jefe de Contabilidad	Ingresa el pago de nómina al sistema contable.	Asiento de pago de nómina.			
	<b>Cheque.-</b>				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Jefe de Contabilidad	Emite el cheque del empleado.	Cheque			
Socios	Revisa, aprueba y firma el cheque.	Cheque autorizado.			
Jefe de Contabilidad	Entrega el cheque al empleado, quien deberá firmar en la copia del cheque el recibido.	Copia del cheque	– Los roles de pago no son firmados por parte de los trabajadores de la empresa.	– Presentación de reclamos inoportunos por parte de los trabajadores respecto de los valores pagados.	– Establecer una política donde los empleados al recibir el cheque por concepto de sueldos, deberá firmar la copia del cheque y adicionalmente el rol de pagos.
Jefe de Contabilidad	Ingresa el pago de nómina al sistema contable.	Asiento de pago de nómina.			
	<b>FIN DEL PROCESO PAGO DE NÓMINA</b>				

### 3.7.6 Proceso de servicio técnico

**Tabla 19: Proceso de servicio técnico**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Recepción	Atiende al cliente, quien le indica los problemas de la máquina a ser reparada.				
Recepción	Se comunica con el técnico especialista para que realice un diagnóstico formal.				
Técnico	Realiza el diagnóstico general de la máquina y toma fotos como constancia de los daños de la máquina.	Fotos adjuntas en formato PDF.			
Recepción	Llena la ficha de ingreso de la máquina a reparar (incluye especificaciones de nombre del cliente, número de serie, modelo de la máquina, daño detectado en la revisión, y observaciones).	Documento de ingreso al Dep. Técnico.	– El cliente no firma la ficha de ingreso como aprobación de las especificaciones de la máquina.	– Realizar trabajos que el cliente no los haya aceptado, por lo tanto representa un gasto innecesario para la empresa.	– El cliente deberá firmar la ficha de ingreso como prueba de aceptación de que se realice un diagnóstico formal.

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Recepción	Entrega al cliente el original de la ficha de ingreso de maquinaria al departamento técnico.	Copia del documento de ingreso al Dep. Técnico.			
Técnico	Realiza un diagnóstico específico de los daños de la máquina. Y comunica a recepción.	Diagnóstico en documento adjunto	– Existe un reproceso, ya que anteriormente el técnico ya debió haber realizado el diagnóstico de la máquina.	– Demoras en la entrega del producto al clientes	– Realizar el diagnóstico de la máquina junto con el cliente en el procedimiento anterior.
Recepción	Se comunica con el cliente indicándole el diagnóstico exacto de la máquina y su precio (Por repuestos, instalación e impuestos)				
*	<i>¿El cliente aprueba que se realice el servicio técnico?</i>				●No se realiza ningún cambio en la máquina sin la aprobación del cliente.
	<b>NO aprueba que se realice el servicio.-</b>				

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Recepción	Se comunica con el cliente indicándole el monto a pagar por las horas de mano de obra realizada por el técnico desde el ingreso de la máquina hasta el diagnóstico.				
Recepción	Devuelve la máquina al cliente. FIN DEL PROCESO.		– En ocasiones las máquinas han sido entregadas sin que se hayan cancelado	– Cuentas incobrables	– La máquina deberá ser entregada al cliente después de haber pagado
	<b>SÍ aprueba que se realice el servicio.-</b>				
*	<i>¿Qué tipo de servicio necesita la máquina?</i> <i>a) Preventivo (mantenimiento)</i> <i>b) Correctivo (repuestos)</i>				
	<b>Preventivo.-</b>				
Técnico	Realiza el servicio preventivo o mantenimiento de la máquina, y al terminar lo notifica a recepción	Notificación vía correo electrónico.			



RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Recepción	Se comunica con el cliente indicándole que puede retirar su máquina, y se emite la factura. <b>FIN DEL PROCESO DE SERVICIO PREVENTIVO</b>	Factura original y copia			
	<b>Correctivo.-</b>				
Técnico	Realiza un listado de los repuestos que necesita y lo envía al encargado de compras.	Requisición de compra de repuestos			
Encargado de compras	Cotiza con proveedores locales o en el caso de que tenga que importar el repuesto se cotizará con proveedores internacionales.	Cotizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se realiza calificación de proveedores.</li> <li>– No existe una selección de proveedores, la mayoría de proveedores son antiguos y no existe un acuerdo de los precios con los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Que se adquieran productos a precios altos con relación al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar una calificación de proveedores adecuada de forma semestral para poder elegir al mejor proveedor en el mercado.</li> <li>– Establecer parámetros para la selección de proveedores nacionales e internacionales.</li> </ul>

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
Presidencia Ejecutiva / Gerencia General	Revisan y aprueban la cotización del proveedor	Cotización seleccionada.			
Encargado de compras	Solicita el pedido al proveedor seleccionado mediante una orden de compra electrónica.	Orden de compra			
Encargado de compras	Realizar el seguimiento de los repuestos requeridos.				
Bodeguero	Recibe los repuestos, verifica las condiciones de calidad y entrega al departamento de servicio técnico.				
Técnico	Repara la máquina y realiza la instalación de los repuestos.				
Técnico	Comunica a recepción que el servicio ha sido concluido.	Notificación vía correo electrónico.			
Recepción	Se comunica con el cliente indicándole que puede retirar su máquina, y se emite la factura. <b>FIN</b>	Factura original y copia			

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	SOPORTE	DEBILIDAD ENCONTRADA	POSIBLE RIESGO	CONTROLES COMPENSATORIOS
	<b>DEL PROCESO DE SERVICIO CORRECTIVO</b>				
	<b>**Servicio técnico a domicilio</b>				
	El cliente llama a las oficinas de Infolink				
RECEPCIÓN	Recepción atiende la llamada y agenda la cita de visita al cliente para realización del servicio técnico				
RECEPCIÓN	Recepción indica al técnico que realizara la visita al cliente				
Técnico	Llevará un reporte técnico el cual deberá ser llenado por el mismo con lo siguiente: Fecha, Hora de entrada y salida, cliente, dirección, servicio solicitado, servicio realizado, y observaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>– No existe un control formal de las horas que el técnico se debería demorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento de horas no reales de mano de obra,</li> <li>– Mano de obra improductiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formalizar las horas que el servicio técnico debería tener.</li> </ul>

## **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la propuesta de un manual de control interno para la empresa INFOLINK CIA. LTDA. cuyo objetivo fundamental es crear conciencia de la aplicación de controles dentro de la organización en los principales procesos que se realiza y con el fin de evitar riesgos innecesarios dentro de la empresa, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa en los departamentos de: (1) Ventas, (2) Contabilidad y cartera, (3) Logística y bodega, y (4) Departamento de servicio técnico, con la utilización de cuestionarios de control interno y levantamiento de procesos significativos que se realizan, se identificaron las principales deficiencias empresariales sobre las cuales se desarrolló un mejoramiento de procesos y matrices de análisis de riesgo de cada uno.
- Durante el desarrollo de este manual se evidenció que la empresa INFOLINK CIA. LTDA realiza sus actividades de manera empírica y sin considerar las debilidades de control interno que puedan existir dentro de la misma. El manual establecido a partir de este trabajo evaluó los riesgos que actualmente tiene la empresa y también aquellos a los que podría estar expuesta. Se crearon controles compensatorios que permitan la realización de los procesos de una manera adecuada.

- El diseño de un manual de control interno para los procesos significativos de la empresa resulta indispensable ya que gracias a esto se logrará mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.
- Adicionalmente se concluye que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades, y la realización de cada proceso de la empresa deberá ser difundida por toda la organización con el objetivo de que todos los empleados puedan solventar cualquier información sobre los diferentes procesos y cubrir temporalmente posibles ausencias del dueño del proceso.
- Mientras más clara sea la definición de un puesto, se cumplirán a cabalidad las actividades a realizar y existirá una comprensión formal de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos, se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.
- Se concluye que existen ciertos procesos dentro de la empresa que necesitan ser cambiados o necesitan crear mayores controles, debido a que el nivel de riesgos es alto.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- El manual de control interno deberá ser actualizado cuando se realicen cambios significativos en los procesos, políticas o normas contables.
- Después de haber reconocido las deficiencias que tiene cada área y cada proceso significativo de la empresa, se recomienda principalmente la separación de funciones del área de ventas, donde existirá una nueva persona encargada de realizar las compras y todas sus funciones afines a este proceso con el fin de evitar posibles fraudes.
- Se recomienda la aplicación de la política de análisis de cartera a clientes nuevos con el objetivo de evitar y reducir el número de cuentas incobrables.
- Se considera que el manual de control interno desarrollado en éste documento debe ser difundido dentro de la empresa INFOLINK CIA. LTDA con el objetivo de demostrar las actividades a realizar de cada proceso significativo permitiendo así un mayor aprendizaje y una solución común a problemas.
- La creación de un manual control interno para los distintos procesos significativos de la empresa, permitirá obtener los resultados deseados para la empresa, si existe una supervisión adecuada. Los supervisores deben velar para que el personal de cada departamento de la organización haga uso del manual.

- La lectura del manual de control interno, su entendimiento y comprensión permitirá que los empleados realicen adecuadamente sus labores y adquieran mayores conocimientos, la capacitación al personal es una tarea fundamental para conseguir que las actividades sean conocidas por todo el personal.

## REFERENCIAS

1. Abella Rubio, R. (2006). *COSO II y la gestión integral de riesgo del negocio*.
2. Anónimo. (2005). *COSO ERM Resumen Ejecutivo*.
3. Barquero Royo, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica*. Profit Editorial.
4. Cueva, J. (2015). Diseño de un Plan de Marketing para la empresa Infolink Cia. Ltda.
5. Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes* (Tercera edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
6. Gómez Bautista, B., & Tenesaca Pulla, J. (2012). *Manual de control interno basado en el modelo COSO*. Obtenido de UPS: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2829/1/UPS-CT002466.pdf>
7. Gómez, J. M. (s.f.). *La administración moderna y los sistemas de información*. Obtenido de Slidesshare.
8. Mantilla, S. A. (2011). *Control Interno Informe COSO* (Vol. 4). Bogotá: Ecoe Ediciones.
9. MAPCAL S.A. (2010). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
10. NIC 2. (s.f.).
11. NIC 2 Inventarios. (s.f.).
12. NIIF PARA PYMES. (s.f.).
13. NIIF PARA PYMES - sección 11. (s.f.).
14. NIIF PARA PYMES sección 17. (s.f.).
15. NIIF PARA PYMES sección 23. (s.f.).
16. NIIF PARA PYMES sección 28. (s.f.).
17. PWC. (2013). *Control Interno Marco Integrado; Resumen Ejecutivo*.



# **ANEXOS**

## Anexo 1: Reglamento Interno de la Compañía

REGLAMENTO INTERNO COMPAÑÍA  
SERVICIOS INFORMATICOS Y ENLACES INFOLINK CIA. LTDA.

### ANTECEDENTES:

#### AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO.

Art.- 1. La compañía SERVICIOS INFORMATICOS Y ENLACES INFORLINK CIA. LTDA, es una compañía limitada, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliada en la ciudad de Quito, constituida mediante escritura publica celebrada ante el señor Notario Décimo Sexto del Cantón Quito, Doctor Gonzalo Román Chacón, el 24 de abril del 1996, aprobado mediante resolución No.- 96.1.1.1 1349 de fecha 15 de mayo de 1996, por la Superintendencia de Compañías, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, bajo número 1500 tomo 127, con fecha 10 de junio del 1996, cuyo objeto social es prestar y proveer asistencia técnica, mantenimiento y reparación, así como asesoría en el área informática, telemática, telecomunicaciones convencionales, e implementación, colocación y manejo de todo tipo de redes informáticas, etcétera. El domicilio principal de la compañía esta en la avenida Orellana 1691 y 9 de Octubre, de esta ciudad de Quito, Provincia del Pichincha.

Dando cumplimiento a lo establecido en el Art. 64 del código de Trabajo se expide el presente reglamento Interno de Trabajo, con la finalidad de garantizar y regular las relaciones, intereses y actividades entre los empleadores y trabajadores de la compañía, para la plena ejecución de las prescripciones legales pertinentes.

Las disposiciones contempladas en el presente reglamento Interno de Trabajo, forman parte integral de los contratos individuales de trabajo, sean verbales o escritos, celebrados o que se celebren entre empleadores y empleados.

Art.-2. El Presente Reglamento Interno rige para el empleador, que es el Gerente General. Empleados los que prestan sus servicios en el área



administrativa y los trabajadores que también prestan sus servicios en calidad de técnicos y vendedores de la Compañía Servicios Informáticos y Enlaces INFOLINK CIA. LTDA.

Art.- 4. El personal declarado apto para ser contratado deberá cumplir con:

Art.- 3. Son empleados de Infolink, quiénes fueren contratados por el Gerente General o por quién se encuentre debidamente autorizado y sean registrados en la nómina respectiva.

b) Copia de la cédula de identidad.

Art.- 4. Infolink y sus empleados, se sujetarán al estricto cumplimiento de este Reglamento Interno y su desconocimiento no excusa de responsabilidad a ninguno de los empleadores o empleados.

Infolink fijará un ejemplar de este Reglamento Interno en lugares visibles del trabajo, a fin de que pueda ser conocido por los trabajadores.

El presente se firmó en:

## CAPITULO I

### CONDICIONES DE ADMISION Y CONTRATACION

El presente se firmó en:

Art.- 5. Infolink solicitará al personal que va hacer contratado, entre otros requisitos los siguientes:

a) Hoja de vida.

a) Hoja de vida.

b) Copia de la cédula de identidad.

c) Certificado de votación.

d) Record Policial.



**Anexo 2: Cuestionario de Control Interno Global de la empresa Infolink Cia. Ltda.**

<p style="text-align: center;"><b>INFOLINK CIA. LTDA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GLOBAL</b></p> <p><b>ENTREVISTADOS:</b> Patricio Cueva; y Yolanda Estevez</p> <p><b>CARGOS:</b> Gerente General; Jefe de Contabilidad</p> <p><b>FECHA DE ENTREVISTA:</b> 30/10/2016</p>						
No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
<b>1. AMBIENTE INTERNO</b>						
1.1	¿Constan todas las actas de constitución, reglamento interno de la empresa y están debidamente registradas y firmadas?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	Reglamento interno de la compañía presentado a la Superintendencia de Compañías y al Ministerio de trabajo.
1.2	Trata la Dirección de eliminar o reducir situaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos.	×	<input type="checkbox"/>	10	5	En ciertas actividades.
1.3	¿Existe un manual establecido donde se conozca las funciones de cada departamento de la empresa?	<input type="checkbox"/>	×	10	5	Cada funcionario de la empresa conoce sus actividades a realizar pero no se encuentran documentadas
1.4	¿La empresa tiene organigrama funcional y organizacional, que se encuentren documentados?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
1.5	¿El personal que labora en la empresa reúne los requisitos de conocimientos y habilidades para ejecutar los trabajos de manera adecuada?	<input type="checkbox"/>	×	10	5	En el departamento de Logística existe un empleado con discapacidad que no cumple con el perfil para realizar sus actividades. En el Dep. de contabilidad y cartera debido a cambios de comprobante electrónicos se cree que el número elevado de personas que trabajan ahí ya no es necesario ya que la persona que realizaba los cobros antes trabajaba en un 100%, actualmente eso a disminuido en un 15%-

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
1.6	¿Se cuenta con un plan de capacitación para el personal?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Existe capacitación en el servicio técnico. Para el departamento de ventas, ciertas marcas de tecnología exigen que Infolink tenga empleados capacitados en ciertas áreas.
1.7	¿Existe un código de conducta o normas de ética aprobado por el gerente y difundido para sus empleados?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Existen normas de ética y de confidencialidad de la empresa
1.8	¿Se realiza por parte de la Gerencia el seguimiento o evaluación periódica del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	El gerente lo realiza cada 3 meses.
1.9	¿Existe una apropiada segregación de actividades como separación entre la autorización, registro, custodia y el control de las operaciones?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	Existe segregación solo en ciertas actividades
1.10	¿La empresa tiene establecido un Manual de Procedimientos administrativos y contables?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	
1.11	¿La empresa tiene establecido un Manual de control interno?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	
1.12	¿Se cuenta con un catálogo de cuentas, y éste se encuentra actualizado?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
1.13	¿La empresa prepara presupuestos (de compras, ventas) y los confronta con contabilidad?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	
<b>SUBTOTAL 1</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>130</b>	<b>75</b>	
<b>2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
2.1	¿La compañía tiene documentado misión y visión?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
2.2	¿La empresa tiene establecido objetivos? ¿Éstos contribuyen con el cumplimiento de la misión y visión?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
2.3	¿Existen objetivos específicos para cada departamento de la empresa? ¿Están documentados?	x	<input type="checkbox"/>	10	5	Existen objetivos específicos solo en el departamento de ventas y no están documentados

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
2.4	¿Los objetivos de cada departamento contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	5	Los objetivos verbales del departamento de ventas contribuyen a que la empresa obtenga mayores ventas cada año
2.5	¿Al establecer los objetivos para cada departamento se analizan factores externos e internos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	10	Objetivos de ventas: se analizan factores como la competencia, la sobretasas.
2.6	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10	0	Existen políticas que se han ido cambiado con el tiempo o algunas que no se cumplen. Las actualizaciones no están por escrito solo lo conocen ciertos empleados.
2.7	¿Se han identificado objetivos en el área de ventas ya sean de corto o largo plazo con el fin de obtener efectividad y eficiencia durante sus operaciones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	10	
2.8	¿El personal de ventas aporta de manera continua para hacer cumplir los objetivos propuestos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10	0	No tienen iniciativa de parte de cada uno,
2.9	Existen métodos de evaluación para medir el cumplimiento de los objetivos del área de ventas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	10	Comisiones para cada vendedor. Tienen cuota de rentabilidad
2.10	¿Los proveedores aportan para el cumplimiento de los objetivos en compras? ¿Disponen del stock necesario para el cumplimiento de objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	8	Los proveedores ya no tienen variedad de productos debido a las salvaguardias, por lo que la mayoría de proveedores ya no importan mercadería para stock, solo importan mercadería a probada o ya con orden de compra.
<b>SUBTOTAL 2</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>100</b>	<b>68</b>	
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
3.1	¿Se han determinado los riesgos externos que pueden llegar a influir en el cumplimiento de las metas y actividades de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	10	Riesgos como: economía del país, competencia

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
3.2	¿Se han determinado los riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de metas y actividades	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
3.3	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afectan el proceso de ventas y el objetivo de éste?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
3.4	¿El Gerente participa en la identificación de eventos?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
3.5	¿La empresa ha elaborado una matriz FODA de toda la empresa?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
3.6	¿Existe análisis inmediato al encontrar eventos que afecten al desarrollo de la empresa?	<input type="checkbox"/>	O	10	0	Caso: inventarios.
3.7	¿Al detectar riesgos se consideran eventos pasados y futuros?	<input type="checkbox"/>	O	10	0	
3.8	¿Si existe mala calidad en el producto, la empresa reporta a los proveedores sobre estos inconvenientes?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
3.9	¿La empresa cuenta con un análisis de precios de otros proveedores de los productos que requiere?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
3.10	Están asegurados contra todos los riesgos que existen los bienes: edificio, maquinaria, equipo, inventarios, entre otros	×	<input type="checkbox"/>	10	10	Cuentan con póliza de seguro contra roba, incendio, catástrofe o perdidas. Y adicionalmente otro seguro de transporte cuando la furgoneta lleva mercadería
<b>SUBTOTAL 3</b>				<b>100</b>	<b>70</b>	
<b>4. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
4.1	¿Se entrega las mercaderías al cliente de forma intacta e inmediata?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
4.2	¿Existen horarios y días especiales para la entrega de mercadería?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
4.3	¿Existe numeración consecutiva y pre numerada de las órdenes de compra?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	Caso: servicio técnico
4.4	¿Se ha elaborado una Matriz de Riesgos de producción en base a riesgos que se han identificado?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
4.5	¿Se ha evaluado el impacto de los riesgos identificados en otras áreas que afecten a las operaciones de la empresa?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	En el departamento de ventas se aceptan ventas a crédito sin un análisis de cartera, lo que en el departamento de cartera se corre el riesgo de que existan cuentas incobrables.
4.6	¿Existen criterios formales para definir y evaluar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
4.7	¿Antes de realizar algún cambio en cualquier área de la empresa, el gerente analiza el impacto de los posibles riesgos?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
4.8	¿Se evaluó el riesgo de capacidad de pago de crédito de un nuevo cliente? ¿Se realiza un análisis de cartera?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
4.9	La empresa tiene asignado un responsable para el proceso de ventas, y otro para el proceso de compras?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	Los vendedores de la empresa son los encargados de realizar las compras y las ventas
<b>SUBTOTAL 4</b>				<b>90</b>	<b>30</b>	
<b>5. RESPUESTA AL RIESGO</b>						
5.1	¿Se ha establecido controles compensatorios para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos identificados?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
5.2	¿Existe una participación activa del jefe de cada departamento para analizar las alternativas de los riesgos hallados?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
5.3	¿Se evalúan las respuestas a los diferentes riesgos encontrados?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
5.4	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
5.5	¿Existe un plan de contingencias documentado para afrontar los riesgos que se puedan presentar?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
5.6	¿Se evalúa el riesgo de no tener ingresos en la compañía durante el período fiscal?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	



No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
5.7	¿Existe la participación del responsable legal de la compañía, ante un riesgo potencial?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
<b>SUBTOTAL 5</b>				<b>70</b>	<b>20</b>	
<b>6. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
6.1	¿Existen políticas apropiadas para cada proceso que se realiza dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	x	10	5	Se podrian mejorar ya que algunas no se cumplen.
6.2	¿Se archivan en un lugar seguro todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos? Y si es electrónico cuentan con los respaldos adecuados?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.3	¿Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Se encuentran autorizados por los dos socios de la empresa.
6.4	¿En las entregas de mercadería, existe autorización previa del funcionario responsable y un adecuado control de calidad?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.5	¿Existen topes máximos para las cuentas de gastos de transporte?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.6	¿Se verifica y se aprueba cada transacción contable que se realice?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.7	¿Se analizan los gastos realizados por la empresa?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Sí, cuando existe diferencias de mes a mes contabilidad realiza un balance mensual y la administración lo revisa.
6.8	¿Existe confiabilidad en los registros contables? ¿Cuántas personas registran y manipulan la información contable de la empresa?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Lo manipula la contadora y los socios. Nadie más tiene acceso
6.9	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibirlas?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.10	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuando a precios, condiciones, calidad, contabilidad, etc	x	<input type="checkbox"/>	10	10	

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
6.1 1	¿Existe políticas para el control de inventarios físicos? ¿Políticas para inventarios obsoletos o de lento movimiento?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	
6.1 2	¿Se elaboran tomas físicas de inventario periódicamente?	x	<input type="checkbox"/>	10	5	Lo realizan cada seis meses
6.1 3	¿La cantidad de inventarios finales en el kardex son conciliados con tomas físicas del inventario final?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	Contablemente son conciliados, pero existe diferencias entre inventario en kardex y el inventario físico. Las cuales solo se dan de baja sin razones.
6.1 4	¿Se cuenta con todos los contratos de trabajo registrados y aprobados en el ministerio de trabajo?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
6.1 5	¿Se evalúa al personal de la empresa? ¿Con qué constancia?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	
<b>SUBTOTAL 6</b>				<b>150</b>	<b>110</b>	
<b>7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
7.1	¿Se generan reportes periódicos sobre sus actividades de ventas?. ¿Cada cuánto?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	Cada mes
7.2	¿Los sistemas de información que dispone son seguros, ágiles, oportunos y útiles para la toma de decisiones?	x	<input type="checkbox"/>	10	5	El sistema contable que usan actualmente no es el mejor en el mercado ya que existen operaciones que aún se deben realizar manualmente.
7.3	¿Los directores reciben la información apropiada en el tiempo oportuno?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
7.4	¿Hay claridad en los mensajes y la comunicación suministrada de departamento a departamento?	<input type="checkbox"/>	x	10	0	No es tan clara ya que no hay buena comunicación entre compañeros. Existen conflictos internos que repercute en el paso de información.
7.5	¿El personal encargado de manejar las cuentas de gastos e ingresos conocen la normativa contable para administrar estas cuentas?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	
7.6	¿Son autorizados por la junta directiva cada una de las cuentas de gastos?	x	<input type="checkbox"/>	10	10	

No.	PREGUNTA	SI	NO	Pond.	Calif.	OBSERVACIÓN
7.7	¿Existen reuniones con el Representante Legal para darle a conocer los informes del mes?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	Y el departamento de contabilidad emite un reporte mensual de gastos a la Junta directiva.
<b>SUBTOTAL 7</b>				<b>70</b>	<b>55</b>	
<b>8. MONITOREO</b>						
8.1	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
8.2	¿Existen acciones de control y seguimiento para cada departamento?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
8.3	¿Tiene un control de calidad el ingreso y la salida de los productos?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
8.4	¿Se encuentra detallado claramente los nombres y apellidos de las personas que manejan las bodegas de inventarios?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
8.5	¿Se han efectuado mejoras en los procesos de manejo de inventarios?	<input type="checkbox"/>	×	10	0	
8.6	¿Existe la documentación completa y necesaria para realizar controles por los gastos efectuados?	×	<input type="checkbox"/>	10	10	
<b>SUBTOTAL 8</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>60</b>	<b>30</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>770</b>	<b>458</b>	